

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**ANGELA PEREIRA DE FARIAS MENGATTO  
KÉTELI WIZENFFAT**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS BIBLIOTECÁRIOS DO SISTEMA DE  
BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**CURITIBA  
2008**

**ANGELA PEREIRA DE FARIAS MENGATTO**

**KÉTELI WIZENFFAT**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS BIBLIOTECÁRIOS DO SISTEMA DE  
BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**Monografia apresentada como requisito  
parcial à obtenção do título de Especialista,  
Curso de Especialização em Gestão de  
Pessoas, Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.**

**Prof. Leszek Celinski**

**CURITIBA  
2008**

Mengatto, Ângela Pereira de Farias.

Mapeamento de competências dos bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná. – Curitiba, 2008.

82 f. : il., grafs., tabs.

Orientador: Leszek Celinski

Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

Inclui Bibliografia.

1. Mapeamento de competências. 2. Bibliotecas – Administração de pessoal. 3. Bibliotecários de universidades. I. Wizenffat, Kételi. II. Celiski, Leszek. III. Título. IV. Universidade Federal do Paraná.

CDD 023

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos à Deus, pela saúde e disposição que nos permitiram a realização deste trabalho.

Aos nossos companheiros e filhos pela compreensão na ausência nos dias de sábados durante meses.

À Lígia Eliana Setenareski, Diretora do Sistema de Bibliotecas da UFPR, pelo apoio e incentivo quanto à nossa qualificação.

À Lília Bittar Neves pelo crédito e esforço em nos garantir uma possibilidade desenvolvimento pessoal e profissional.

À Eliane Maria Stroparo, Chefe da Biblioteca de Ciência e Tecnologia pela compreensão e palavras de amizade tão importantes para o desenvolvimento deste trabalho.

Às colegas do Sistema de Bibliotecas pela contribuição no levantamento dos dados.

Aos nossos amigos e colegas de pós-graduação.

Agradecemos também à todos que uma alguma forma contribuíram para a realização deste estudo.

*"Somos o que fazemos, mas somos, principalmente,  
o que fazemos para mudar o que somos."*

**Eduardo Galeano**

## RESUMO

O presente trabalho refere-se à identificação das competências relevantes aos bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná, bem como a identificação do *gap* ou lacuna entre importância e domínio das competências. A metodologia da pesquisa caracteriza-se como do tipo descritiva e aplicada com uma abordagem predominantemente qualitativa. Para compor o rol das competências necessárias aos bibliotecários, foi realizado um levantamento na literatura especializada da área, complementada pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), bem como, uma pesquisa documental na instituição para verificação de missão, objetivos estratégicos e projetos em desenvolvimento. As competências identificadas foram categorizadas em competências técnicas e competências comportamentais. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário de auto-avaliação com questões estruturadas formado por referenciais de desempenho passíveis de observação, utilizando uma escala do tipo Likert. A partir da análise dos valores obtidos para importância e domínio de cada indicador obteve-se o *gap* ou lacuna existente no desenvolvimento da competência. Os resultados da pesquisa evidenciaram quais as competências técnicas e comportamentais são mais prioritárias no processo de desenvolvimento e treinamento dos bibliotecários do SIBI-UFPR.

Palavras-chave: Mapeamento de competências; Bibliotecas – Administração de pessoal; Bibliotecários de universidades.

## **ABSTRACT**

The present work concerns about the identification of the competences considerable to librarians of the Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná (Librarian System of Paraná Federal University), as well as the identification of the gap or lacuna between the importance and the field of the competences. The research methodology characterizes itself as the descriptive and applied kind with an approach that is predominantly qualitative. To compose the roll of the necessary competences to librarians, it was realized a survey in the specialized literature of this area, supplemented by the Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) (Brazilian Occupation Classification), as well as, a search for documents in the institution for verifying of mission, strategic goals and projects under development. The identified competences were categorized in technical competences and behavioral competences. The instrument of research used was a self-evaluation questionnaire with structured questions formed by benchmarks of performance capable of observing, using a Likert kind scale. From the analysis of the values obtained to importance and field of each indicator was obtained the gap or lacuna existing in the competence development. The results of the research revealed which technical competences and behavioral competences are the biggest priority in the development process and training of librarians of SIBI-UFPR.

Key-words: Skills mapping. Personnel management – Libraries. University librarians.

Key words:

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – COMPETÊNCIAS COMO FONTE DE VALOR .....	16
FIGURA 2 – ÁRVORE DAS COMPETÊNCIAS.....	17
FIGURA 3 – CONFIGURAÇÕES DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIA .....	20
FIGURA 4 – CICLO DE VIDA DAS COMPETÊNCIAS.....	21
FIGURA 5 – MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	24
FIGURA 6 – FASES DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	25
FIGURA 7 – ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	27

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	–	DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIAS POR REFERENCIAIS DE DESEMPENHO .....	18
QUADRO 2	–	DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIAS POR RECURSOS DE COMPETÊNCIAS .....	19
QUADRO 3	–	DESDOBRAMENTO DO CHA .....	23
QUADRO 4	–	EXEMPLOS DE ESCALAS.....	30
QUADRO 5	–	ESCALAS DE IMPORTÂNCIA E DE DOMÍNIO .....	32
QUADRO 6	–	PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO NA CBO (2002).....	37
QUADRO 7	–	COMPETÊNCIAS PESSOAIS DOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO.....	37
QUADRO 8	–	ÁREAS DE ATIVIDADE DOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO .....	38
QUADRO 9	–	DOMÍNIOS DE COMPETÊNCIAS E PRINCIPAIS APTIDÕES .....	42
QUADRO 10	–	DISTRIBUIÇÃO DE BIBLIOTECÁRIOS POR BIBLIOTECA DO SIBI.....	47
QUADRO 11	–	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS BIBLIOTECÁRIOS DO SIBI ....	49
QUADRO 12	–	ESCALA DE AVALIAÇÃO UTILIZADA.....	50



## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1	– QUANTITATIVO DO PESSOAL DO SIBI – 2008.....	46
TABELA 2	– COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DOS BIBLIOTECÁRIOS DO SIBI .....	56
TABELA 3	– COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DOS BIBLIOTECÁRIOS DO SIBI.....	60

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1	– FAIXA ETÁRIA DOS BIBLIOTECÁRIOS DO SIBI-UFPR.....	54
GRÁFICO 2	– HABILITAÇÕES ACADÊMICAS DOS BIBLIOTECÁRIOS DO SIBI-UFPR.....	55
GRÁFICO 3	– ÁREAS DE ATUAÇÃO DOS BIBLIOTECÁRIOS DO SIBI-UFPR.....	55
GRÁFICO 4	– DURAÇÃO DA ATIVIDADE PROFISSIONAL .....	56
GRÁFICO 5	– IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS.....	57
GRÁFICO 6	– DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS.....	58
GRÁFICO 7	– LACUNAS DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS.....	59
GRÁFICO 8	– IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS .....	61
GRÁFICO 9	– DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS.....	62
GRÁFICO 10	– LACUNAS DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS .....	63

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	10
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA	10
1.2	OBJETIVOS	12
1.3	JUSTIFICATIVA	13
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b>	15
2.1	CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	15
2.2	CLASSIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	20
2.3	GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	24
2.4	MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	29
2.5	MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	34
2.6	COMPETÊNCIAS DO BIBLIOTECÁRIO PARA O SÉCULO XXI	36
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	43
3.1	TIPO DA PESQUISA	43
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	44
3.3	UNIVERSO DA PESQUISA	47
3.4	INSTRUMENTO UTILIZADO	48
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	52
<b>4</b>	<b>RESULTADOS / ANÁLISE DOS DADOS</b>	53
4.1	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	53
4.2	RESULTADOS	54
4.2.1	Perfil dos entrevistados	54
4.2.2	Avaliação das competências técnicas	56
4.2.3	Avaliação das competências comportamentais	60
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	64
	<b>REFERÊNCIAS</b>	67
	<b>APÊNDICE 1 – INDICADORES DE COMPETÊNCIAS</b>	70
	<b>APÊNDICE 2 – INSTRUMENTO DE PESQUISA</b>	75
	<b>ANEXO 1 – ORGANOGRAMA OFICIAL DO SIBI-UFPR</b>	81

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

A gestão de pessoas por competências é um tema que vem merecendo crescente atenção nas organizações de um modo geral, devido principalmente à valorização do capital intelectual e a importância que a capacitação dos recursos humanos assume para o desenvolvimento organizacional e sucesso de qualquer empresa.

Sistemas de “gestão do conhecimento”, “planejamento estratégico” e “gestão de competências” são apresentados na literatura extremamente interligados e como instrumentos que possibilitam uma gestão voltada para a melhoria dos processos organizacionais, bem como para o planejamento e definição de estratégias para o futuro.

A necessidade real de implantação destes sistemas de gestão não surge apenas do nível estratégico das organizações, mas, principalmente, de seu quadro de funcionários, que precisam ter uma visão mais sistêmica no negócio, para desta forma compreender o todo, o papel de cada um dentro desse todo, as metas estabelecidas e as estratégias para atingí-las.

Neste sentido, Maia (2003) afirma que as instituições de ensino, e mais especificamente as Instituições de Nível Superior (IES), não fogem a esta regra e hoje, mais do que nunca, necessitam de uma administração cada vez mais profissionalizada, o que requer ferramentas de gestão que facilitem e agilizem os processos e o entendimento do todo.

Apesar de toda evolução e transformações vivenciadas no ambiente das bibliotecas universitárias, principalmente no que se refere à tecnologia de busca e recuperação de informações, o principal diferencial na prestação dos serviços se encontra profundamente ligado ao elemento humano, afinal, o profissional da informação é um agente que administra as relações entre o que se precisa conhecer e o que se tem para disseminar.

Na última década na literatura da área de Ciência da Informação percebe-se uma grande preocupação quanto às competências necessárias ao profissional da

informação, principalmente aqueles que atuam em bibliotecas universitárias, para enfrentar todas as mudanças que se realizaram com o advento da chamada Sociedade da Informação.

Neste contexto, o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná (SIBI-UFPR) aparece com desafios comuns às bibliotecas de instituições federais de ensino como, por exemplo, a inexistência de infra-estrutura adequada, ausência de uma política de investimento contínuo para o setor, deficiência nos programas institucionais de formação continuada, o número reduzido de funcionários, entre tantos outros.

Considerada como um dos espaços facilitadores da aprendizagem, a biblioteca universitária deve buscar continuamente o aperfeiçoamento de seu *staff*, reconhecendo que é preciso subir degraus de competência para melhorar serviços e produtos; é preciso que a biblioteca universitária assuma sua nova identidade dentro da Sociedade da Informação, que se torne mais visível e importante dentro da rotina universitária, quer do ponto de vista das mudanças do mundo globalizado, quer da redefinição do conceito de acesso à informação (CARVALHO, 2004, p. 32). Essa realidade requer a adoção de novas práticas de gestão que possibilitem um aproveitamento mais eficaz dos recursos humanos disponíveis, lacuna que pode ser preenchida através da adoção de práticas da gestão de pessoas por competências.

De acordo com Fresneda (2003, p.20) em organizações de Pesquisa e Desenvolvimento – e as bibliotecas universitárias também podem se enquadrar nesta categoria – os recursos humanos e suas competências associadas e a informação/conhecimento se tornam os recursos diferenciadores no sucesso e na competitividade em grau mais acentuado do que as organizações de outros setores da economia.

Na gestão de pessoas por competências, a idéia básica é que as estratégias e as necessidades atuais da organização indiquem quais as competências humanas são e serão necessárias no presente e no futuro, informações estas captadas pelo modelo de gestão de pessoas por competência. (FRESNEDA, 2003, p.24).

Portanto, estruturar o trabalho das equipes dentro das bibliotecas e integrá-las a missão institucional é garantir o sucesso da biblioteca universitária e, conseqüentemente, a produção acadêmica da instituição de ensino superior.

Com base nessas constatações o presente trabalho propõe a investigação do seguinte problema de pesquisa: “Os bibliotecários do SIBI/UFPR possuem as

competências apontadas pela literatura como necessárias aos profissionais bibliotecários para o Século XXI”?

Visando responder a essa questão formularam-se os seguintes objetivos de pesquisa:

## 1.2 OBJETIVOS

- Objetivo Geral

Identificar quais são as competências necessárias aos bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal (SIBI), bem como diagnosticar o seu nível de qualificação frente a estas competências.

- Objetivos Específicos

- Analisar as bases conceituais de gestão por competências;
- Analisar as bases conceituais de métodos para mapeamento de competências;
- Identificar um rol de competências necessárias aos bibliotecários do SIBI/UFPR baseado na literatura presente na área;
- Diagnosticar o grau de domínio dos bibliotecários frente ao rol de competências;
- Propor ações para o desenvolvimento das lacunas de competências dos funcionários do SIBI/UFPR.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Na era da informação onde as mudanças tecnológicas, culturais e sociais crescem de modo acelerado e se refletem em todos os aspectos da sociedade, as pessoas nesse processo é que fazem a diferença. No caso das bibliotecas universitárias o capital humano assume uma importância ainda maior, visto que seus profissionais contribuem de forma direta e indireta na geração de novos conhecimentos. Desta forma, a formação e a manutenção de suas competências atualizadas é crucial para o sucesso e a qualidade da prestação de serviços.

Silva (2002) afirma que a educação dos bibliotecários deverá, no século XXI priorizar a condição humana, enfatizando princípios como o “conhecimento pertinente”, o aprender a ser, a comunicar-se e a compreender outros indivíduos. É fundamental enfatizar a necessidade de articulação do acervo cognitivo com o mundo do trabalho em paralelo ao investimento individual em treinamento e capacitação.

Nesse contexto, os profissionais da área de informação, principalmente aqueles que exercem algum tipo de função de gestão de pessoas precisam estar atentos às essas mudanças e avaliar as competências existentes (conhecimentos, habilidades e atitudes) tão essenciais para a execução e implementação de suas atividades.

A gestão de pessoas empreende ações voltadas à capacitação e integração de pessoas, valorização de equipes para a descentralização dos processos decisórios exigidos pela redução dos níveis hierárquicos. As ações, entretanto, não possuem o caráter de qualificação, mas um sentido que leva ao desenvolvimento de novas competências, integrando as potencialidades de cada sujeito ao capital organizacional. Somente com equipes coesas e desenvolvidas será possível gerir a competitividade, as incertezas e as formas de adaptabilidade requeridas para o mundo atual (BARRETO, 2005).

Diante do exposto, a relevância da pesquisa conduzida neste trabalho está na oportunidade de fornecer aos gestores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná, subsídios importantes sobre as competências das pessoas que trabalham na instituição. Compreender e identificar as competências dos funcionários pode trazer inúmeros benefícios, permitindo indicar quais as competências eles possuem e quais deverão buscar desenvolver ou aperfeiçoar.

O próximo capítulo traz uma breve revisão de literatura sobre competências, sobre sua conceituação e seus elementos, bem como, apresenta o conceito de gestão por competências e comenta algumas iniciativas anteriores de mapeamento de competências no ambiente de bibliotecas universitárias.

## 2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O conceito competência vem sendo nos últimos anos objeto de estudo de vários autores, e tem sido empregada de maneiras diversas e com diferentes significados. A seguir apresentam-se algumas concepções sobre o tema:

- Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001, p.190);
- Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados e que afetam parte considerável das atividades desenvolvidas pelas pessoas, se relaciona com o desempenho, pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos e pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (MIRANDA, 2004, p.115);
- Entende-se por competências o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que determinam o nível de desempenho das pessoas e a qualidade da administração. As competências desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social (MAXIMIANO, 2004, p.41).

O termo competência possui diversas definições e diferentes conotações. O presente trabalho não pretende discutir as diversas correntes teóricas e abordagens conceituais existentes, pois o assunto já foi suficientemente tratado por muitos autores.

São definições diferentes, porém, é possível uma convergência de que a competência não se limita a um conjunto conhecimentos e habilidades adquiridos pelo indivíduo, mas também ao uso que ele faz desses recursos para aplicá-los em situações reais de trabalho, e que desta forma está indiscutivelmente ligado à ação do indivíduo no seu meio social.

Essa constatação é confirmada por Vitorino (2007, p.61) quando diz que competência é a capacidade de agir eficazmente em determinada situação, capacidade esta que se apóia em conhecimentos, mas não se reduz a eles, pois as competências utilizam, integram, mobilizam conhecimentos para enfrentar um



conjunto de situações complexas e o mais importante: implicam também em uma capacidade de atualizações de saberes.

Para efeito do presente trabalho utiliza-se a definição proposta por CARBONE (2006, p.43) que trata competências como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

Esta definição se diferencia da definição de Fleury e Fleury (2001) no sentido de que competência é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações, conforme FIGURA 1.

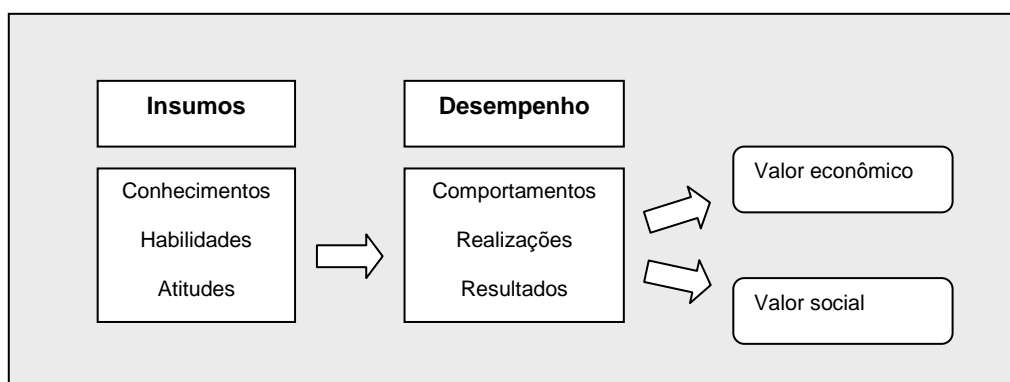


FIGURA 1 – COMPETÊNCIAS COMO FONTE DE VALOR  
FONTE: CARBONE (2006)

Através da análise da figura anterior percebe-se que a mobilização sinérgica dos insumos – conhecimentos habilidades e atitudes – gera um desempenho no trabalho, e que este por sua vez é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas suas consequências, em termos de realizações e resultados.

A grande maioria dos autores considera conhecimentos, habilidades e atitudes como os recursos, dimensões ou elementos da competência. O chamado CHA, composto pelas iniciais das três palavras:

**C**onhecimento

**H**abilidades

**A**titudes

O conhecimento é o saber – pode ser definido como as informações e técnicas que o profissional domina e que são necessárias para o desempenho de seu cargo. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida.

A habilidade é o saber fazer – está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de colher conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação.

A atitude por sua vez é o querer fazer – refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Estes permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprios. As atitudes formam a base das opiniões segundo as quais outras pessoas e os fatos, as idéias e os objetos são vistos, interpretados e avaliados. Dizem respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que determina sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações.

Uma forma interessante de representação gráfica do CHA foi apresentada por Gramigna (2002, p.18) através da metáfora da “árvore das competências”. Onde as raízes correspondem às atitudes, o tronco ao conhecimento e as copa (frutos, flores e folhas) correspondes às habilidades (FIGURA 2).

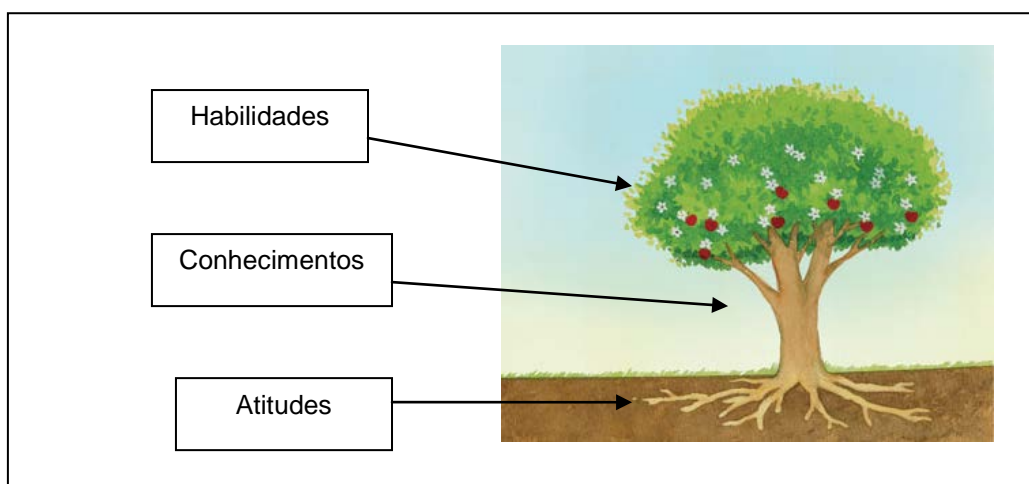


FIGURA 2 – ÁRVORE DAS COMPETÊNCIAS  
FONTE: Adaptado de GRAMIGNA (2002)

Nesta representação a raiz corresponde ao conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida, e determinam as atitudes. O tronco corresponde ao conhecimento, que seria um conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa. Deste modo, quanto maior este conhecimento, mais a competência se fortalece e permite que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios do dia-a-dia. A copa (com seus frutos, flores e folhas) representa as habilidades, é o fazer uso dos conhecimentos acumulados, é a demonstração aparente destes conhecimentos.

Carbone (2006, p.46) relata que existem basicamente duas formas de descrição de competências: uma mediante a utilização de referenciais de desempenho e outra através do desdobramento das dimensões da competência, ou seja, do CHA da competência.

A representação através da utilização de pautas ou referenciais de desempenho acontece de forma que o profissional demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no trabalho conforme mostra o QUADRO 1.

<b>Competência</b>	<b>Descrição (referenciais de desempenho)</b>
Orientação para resultados	<input type="checkbox"/> Implementa ações para incrementar o volume de negócios. <input type="checkbox"/> Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades. <input type="checkbox"/> Elabora planos para atingir as metas definidas.
Trabalho em equipe	<input type="checkbox"/> Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar. <input type="checkbox"/> Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe. <input type="checkbox"/> Compartilha seus conhecimentos com os membros de sua equipe

QUADRO 1 – DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIAS POR REFERENCIAIS DE DESEMPENHO  
 FONTE: Adaptado de CARBONE (2006)

Já a outra forma de representação descreve os recursos ou dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõem sejam necessários para que a pessoa possa apresentar determinado desempenho no trabalho, conforme mostra os exemplos no QUADRO 2.

Competência		ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS
Dimensão da competência		Descrição
Conhecimentos	<input type="checkbox"/> Do negócio. <input type="checkbox"/> Do mercado. <input type="checkbox"/> Das ferramentas de gestão disponíveis na instituição. <input type="checkbox"/> Dos processos de trabalho.	
Habilidades	<input type="checkbox"/> Atuar de acordo com os planos <input type="checkbox"/> Manter padrão de qualidade em seu trabalho. <input type="checkbox"/> Cumprir metas <input type="checkbox"/> Perseguir objetivos <input type="checkbox"/> Analisar contextos identificando indicadores favoráveis a resultados.	
Atitudes	<input type="checkbox"/> Valoriza resultados. <input type="checkbox"/> Enxerga-se como dono do negócio. <input type="checkbox"/> Apresenta posturas que indicam seu comprometimento com resultados. <input type="checkbox"/> Mantém o foco nas metas e resultados.	

QUADRO 2 – DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIAS POR RECURSOS DE COMPETÊNCIAS  
 FONTE: Adaptado de CARBONE (2006) e GRAMIGNA (2007)

Carbone (2006, p. 47) complementa que a adoção de uma ou outra forma para a descrição de competências ocorre em razão do uso que se pretende dar à descrição.

Quando utilizadas em instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, as competências são melhores descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que este adota no trabalho. Quando utilizadas na formulação de ações de treinamento, por sua vez, então faz-se necessário descrever não apenas os comportamentos desejados (referenciais de desempenho), os quais constituirão os objetivos instrucionais do treinamento, mas também os conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes, os quais constituirão os conteúdos educacionais a serem ministrados.

Na próxima seção serão apresentadas algumas formas pelas quais as competências são classificadas ou categorizadas.

## 2.2 CLASSIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Dependendo do enfoque que se pretende dar, existem diversas maneiras de se categorizar ou classificar as competências. Por exemplo, quanto ao nível, o conceito de competências pode ser associado não somente a pessoas, mas também a equipes de trabalho ou mesmo a organizações. Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 42) afirmam que é possível pensar em competências sob pelo menos duas formas: coletiva, que pode ser associada tanto a atividades da organização quanto a de suas áreas ou funções, e individual, que trata das competências do indivíduo.

Neste mesmo sentido, Brandão e Babry (2005, p.180) classificam as competências como humanas ou profissionais (aquelas relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes a toda a organização ou a uma de suas unidades produtivas).

As competências individuais (indivíduo) e funcionais (grupos de trabalho), aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais. O conceito de competência organizacional, por sua vez está associado aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica conforme a FIGURA 3.

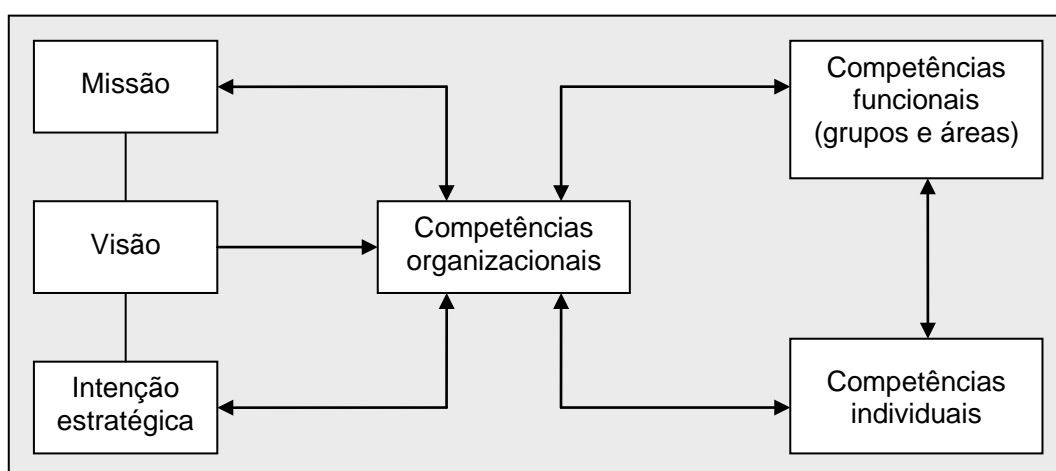


FIGURA 3 – CONFIGURAÇÕES DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIA  
FONTE: RUAS, ANTONELLO e BOFF (2005, p.42)

Quanto à relevância ao longo do tempo, as competências podem ser classificadas como emergentes (aquelas cujo grau de importância tende a crescer no futuro), declinantes (aquelas cujo grau de importância tende a diminuir no futuro), e estáveis (as que permanecem relevantes ao longo do tempo) e transitórias (aquelas que se fazem importantes apenas em momentos críticos, crises, transições) (SPARROW e BOGNANNO<sup>1</sup>, 1994 citados por CARBONE, 2006, p.49). Este ciclo de vida das competências foi originalmente apresentado para competências organizacionais, mas pode ser utilizado igualmente para as outras configurações de competência. Walter e Baptista (2008, p.96) fizeram a tradução da ilustração que representa este ciclo de vida, conforme representado a seguir:

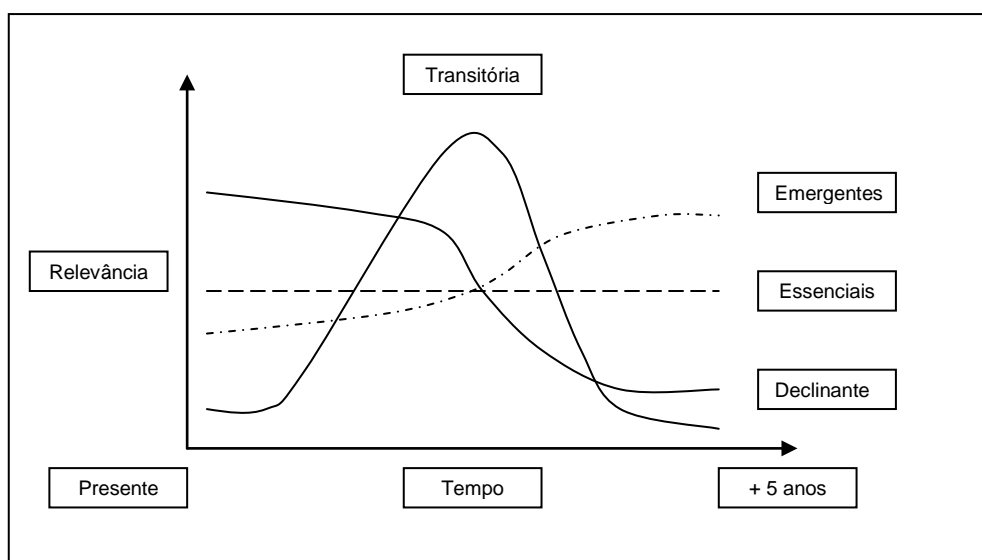


FIGURA 4 – CICLO DE VIDA DAS COMPETÊNCIAS  
 FONTE: WALTER e BAPTISTA (2008, p.96)

Nordhaug<sup>2</sup> (1998, citado por MIRANDA, 2004, p. 116), tratando de esquemas de classificação de competências individuais, afirma que a tipologia geral mais utilizada é a que diferencia as competências em técnicas, interpessoais e conceituais, definidas por ele como segue:

<sup>1</sup> SPARROW, P.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: Mabey, C. & Lles, P.. (EdS.) **Managing Learning**. London: Routledge, 1994

<sup>2</sup> NORDHAUG, Odd. Competence specificities in organizations. **International Studies of Management & Organization White Plains**, v. 28, n. 1, p. 8-29, Spring 1998

As competências técnicas são relacionadas a métodos, processos, técnicas desenhadas para conduzir uma atividade específica e habilidades para utilizar ferramentas e operar equipamentos relacionados a uma atividade. As competências interpessoais são os comportamentos humanos e os processos interpessoais, a empatia e a sensibilidade social, a habilidade de comunicação e a capacidade de cooperação. As competências conceituais são a capacidade analítica, a criatividade, a eficiência em resolver problemas e a habilidade de reconhecer oportunidade ou problemas potenciais.

Fleury e Fleury (2001, p.192) categorizam as competências individuais em três grandes blocos, que envolvem a relação do indivíduo com a empresa em uma perspectiva sistêmica:

- Competências técnicas profissionais: competências específicas para uma operação, ocupação e tarefa, como por exemplo: desenho técnico, conhecimento do produto, finanças, gestão de operações, etc.
- Competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas, como por, exemplo comunicação, negociação, mobilização para mudanças, sensibilidade;
- Competências de negócio: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos no contexto de mercados, clientes e competidores, assim como o ambiente político e social, como, por exemplo, conhecimento do negócio, orientação para o cliente, etc.

O ponto-chave desse conceito é que todo o processo de desenvolvimento das pessoas deve estar alinhado à definição das estratégias de negócio e competências essenciais da organização (FLEURY e FLEURY, 2001, p.193).

O “Modelo Estratégico de Gestão do Conhecimento”, desenvolvido por Rossato (2003, p.107) em uma unidade da Eletrobrás, apresentou uma Metodologia de Mapeamento de Competências que consistia em levantar as competências atuais de cada indivíduo da organização, mapeá-las, cadastrá-las em uma base de conhecimentos, analisá-las e cruzá-las com as competências fundamentais para o funcionamento dos processos de negócios, permitindo a empresa conhecer, a qualquer momento, sua carência de competências e a elaboração de um plano de ação para supri-la.

Para essa metodologia Rossato classificou as competências em três classes distintas: as acadêmicas, emocionais e técnicas, definidas a seguir:

A parte acadêmica visa levantar e a formação acadêmica (cursos de formação, especialização e extensão), a experiência profissional e as publicações de cada colaborador.

Quanto à parte emocional, esta objetiva mapear a personalidade, o temperamento, o comportamento e as percepções de vida das pessoas, identificando a maneira como elas lidam consigo mesmas e como se relacionam com os outros, pois estes constituem os fatores que mais influenciam no desempenho dos indivíduos no trabalho.

Enquanto isso, a parte técnica objetiva mapear o *know-how* e as habilidades técnicas das pessoas. A escolha das competências técnicas resultou de um levantamento no mercado. Essas competências foram agrupadas em três subclasses: técnica geral, técnica específica e técnica extracurricular. (ROSSATO, 2003, p.107-108)

Nesta mesma linha, outra forma de categorização de competências individuais foi apresentada por Leme (2008, p.15) dividindo-as em competências técnicas e comportamentais. Esta classificação parte do desdobramento do CHA conforme demonstra o quadro a seguir:

<b>Conhecimento</b>	<b>Saber</b>	<b>Competências Técnicas</b>
<b>Habilidade</b>	<b>Saber Fazer</b>	
<b>Atitude</b>	<b>Querer Fazer</b>	<b>Competências comportamentais</b>

QUADRO 3 – DESDOBRAMENTO DO CHA  
FONTE: LEME (2008, p.18)

Nesse caso competências técnicas são definidas como tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função e comportamentais como tudo o que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança, etc.

Na próxima seção será apresentada uma breve explanação a respeito do processo de Gestão por Competências.



## 2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O modelo gerencial de gestão por competências se propõe fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização (BRANDÃO, 2005, p.179).

A gestão por competências, propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização (CARBONE *et al.*, 2006, p.49).

A implantação da gestão por competências é um processo que necessita do envolvimento de toda a empresa, que precisa ser compartilhado por todos os colaboradores, partindo da direção para todos os níveis da hierarquia. Isto se deve ao fato de que ela deve estar profundamente vinculada à razão de ser da organização e se inicia basicamente no processo de formulação da estratégia organizacional e estabelecimento da missão, visão e objetivos estratégicos.

Carbone *et al.* (2006, p.50) ilustra o modelo de gestão por competências de uma maneira mais generalista através do diagrama disposto a seguir (FIGURA 5).

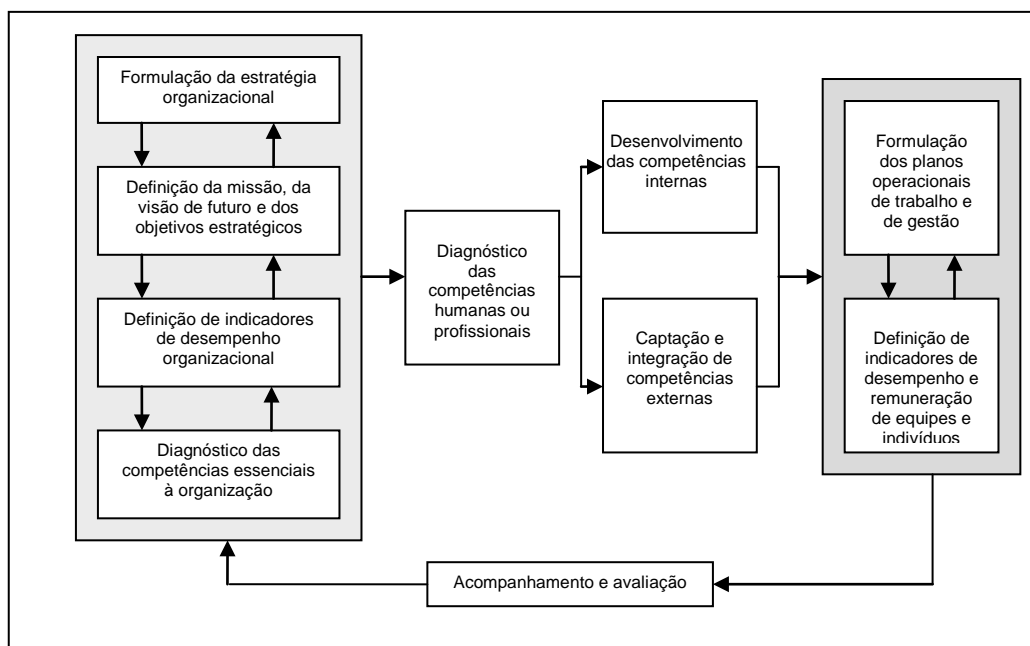


FIGURA 5 – MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

FONTE: GUIMARÃES *et al.* (2001) citado por CARBONE *et al.* (2006)

Já Brandão e Babry (2005, p.181) quando tratam das fases e/ou etapas do modelo de gestão por competências para políticas públicas apresentam um diagrama, semelhante, porém, mais detalhado, de forma que as fases ficam ilustradas de maneira mais clara, conforme ilustrado na FIGURA 6.

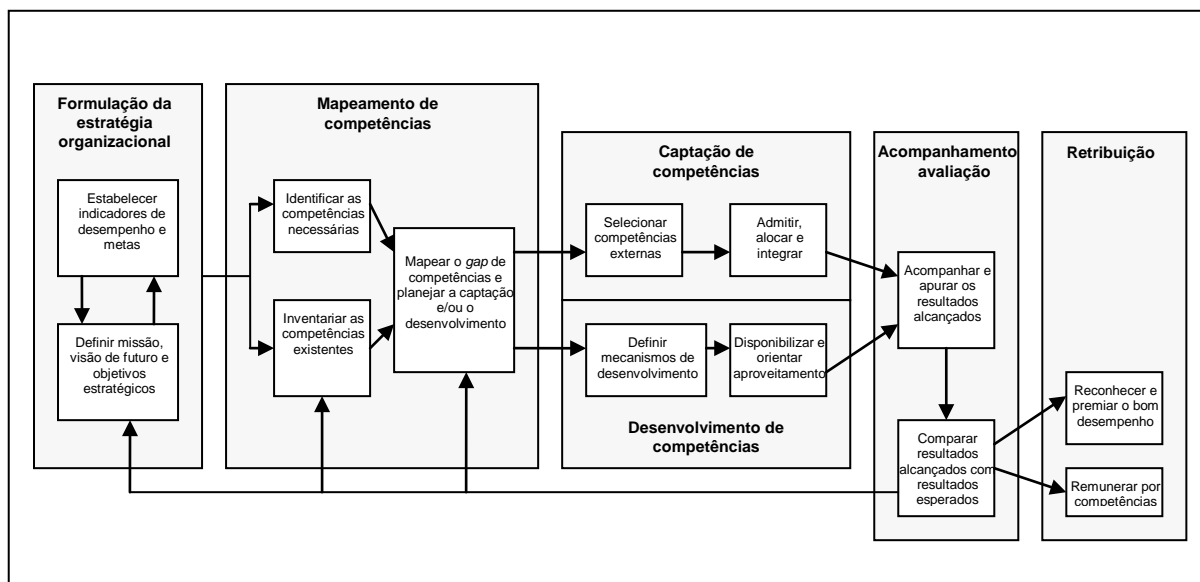


FIGURA 6 – FASES DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS  
FONTE: BRANDÃO e BABRY (2005, p.181)

Neste modelo, a primeira fase é a de formulação da estratégia organizacional, onde são definidas a missão, visão de futuro e objetivos estratégicos da organização. Em seguida, com base nos objetivos estratégicos são estabelecidos os indicadores de desempenho e metas.

A segunda etapa do processo constitui-se no mapeamento de competências que objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto, é a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

A próxima fase consiste nas ações de captação e desenvolvimento de competências que possuem uma importância fundamental para a consolidação do processo de gestão por competências. A captação diz respeito à seleção de competências externas e a sua integração ao ambiente organizacional, que pode ocorrer no nível individual, através de ações de recrutamento e seleção de pessoas e no nível organizacional por intermédio de parcerias ou alianças estratégicas.

O desenvolvimento refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis, que ocorre, no nível individual por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimento em pesquisa.

Quanto às ações de captação e desenvolvimento Brandão e Babry (2005) complementam que na sua ausência por parte da organização, o *gap* ou lacuna tende a crescer. Isso se deve ao fato do ambiente, no qual as organizações estão inseridas, continuamente exigir a captação de novas competências ou também, em razão da diminuição da relevância das competências internas, tornando-as obsoletas com o passar do tempo em função do ciclo de vida das competências (tratado na seção 2.2 deste trabalho). Desta forma, torna-se fundamental a realização periódica do mapeamento e planejamento de ações de captação e desenvolvimento de competências.

A etapa de acompanhamento e avaliação possui como objetivo monitorar a execução dos planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios. No final do ciclo, são apurados os resultados alcançados e comparados com os que eram esperados.

Por fim, na etapa de retribuição, a organização pode reconhecer, premiar e remunerar, de forma diferenciada, as pessoas, equipes de trabalho e unidades conforme seu desempenho, o que contribui para o estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios.

Outra forma de subdivisão do processo de implantação da gestão por competências é proposta por Leme (2008, p.26) que a divide em seis etapas: 1 - sensibilização; 2 - definição das competências organizacionais; 3 - definição das competências de cada função; 4 - identificação das competências dos colaboradores; 5 - desenvolvimento dos colaboradores e, 6 - acompanhamento da evolução/gestão por competências (FIGURA 7).

Na etapa de sensibilização é necessário apresentar os motivos da necessidade da implantação da gestão por competências para todos os níveis da organização, desde a diretoria até os diferentes setores com linguagem apropriada para cada situação. É o princípio de todo processo, sem a qual certamente a conclusão do projeto fica comprometida.

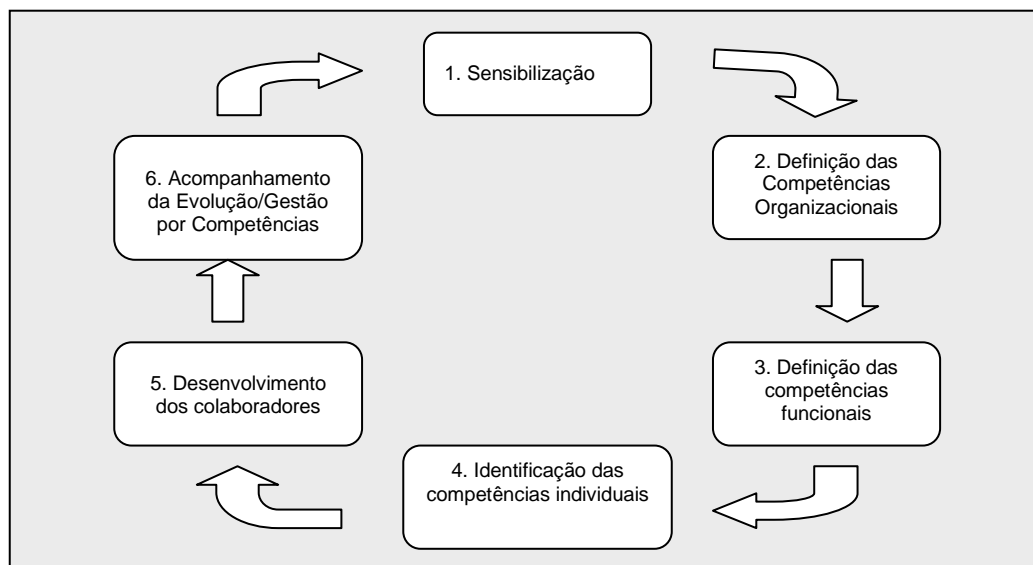


FIGURA 7 – ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS  
 FONTE: Adaptado de LEME (2008, p.26)

A etapa de definição das competências organizacionais diz respeito ao estabelecimento das competências de que a organização precisa para trabalhar alinhada com sua missão, visão, valores e estratégias.

A terceira etapa consiste na definição das competências de cada função, que inicia-se a partir da análise das descrições das funções e determinação de quais as competências organizacionais são necessárias para cada função e em qual intensidade, ou seja, quanto.

A próxima etapa deste modelo refere-se à identificação das competências dos colaboradores, para saber o que eles têm a oferecer e quais as competências que precisam ser aprimoradas. É nesta fase que é identificado o *gap* do colaborador.

Identificadas as deficiências de cada um dos colaboradores, é preciso treiná-los e desenvolvê-los. Neste sentido, a diferença do treinamento na gestão por competências é que os planos de desenvolvimento e capacitação estarão baseados nas competências necessárias à função.

Enfim, na etapa de acompanhamento deve ser mensurada a evolução de cada colaborador e de todo trabalho realizado. Esse acompanhamento irá possibilitar o aproveitamento de inúmeros benefícios da implantação da gestão por competências como: análise de equipes, identificação e reaproveitamento de talentos para novos projetos, novas tarefas, desafios ou funções, motivação dos colaboradores e até mesmo na para implementação de indicadores de remuneração, benefícios ou plano de carreira (LEME, 2008, p.30).

As semelhanças entre os modelos apresentados são muito grandes, visto que na maioria das vezes elas somente são denominadas de maneiras distintas ou desdobradas, como é o caso da fase de mapeamento de competências que no modelo proposto por Leme acaba sendo desdobrada em três etapas distintas do processo (2, 3 e 4). Outro caso é o da fase de sensibilização que encontra-se presente nos modelos apresentados por Carbone *et al.* (2006) e por Brandão e Babry (2008) apenas subjetivamente.

No processo de gestão por competências a etapa de mapeamento é de fundamental importância, pois dela decorrem as ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição. Considerando a relevância dessa etapa, o mapeamento de competências será discutido com maiores detalhes na próxima seção.

## 2.4 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O mapeamento de competências tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

O primeiro passo nesse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização. Para essa identificação, geralmente é realizada primeiro uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional (CARBONE *et al.*, 2006).

Depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental. A entrevista é uma técnica de pesquisa bastante utilizada para verificar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização.

Nesse caso, o entrevistador seleciona as pessoas a serem entrevistadas entre aquelas que possuem maior conhecimento da organização. Depois formula um roteiro de perguntas e agenda as entrevistas. Ao iniciar a coleta dos dados, o entrevistador deve expor ao respondente os objetivos do trabalho e a importância de sua colaboração, bem como garantir o anonimato para quaisquer declarações.

Muitas vezes, nem o pesquisador nem os profissionais objeto do estudo dispõem de tempo para entrevistas individuais. Nesse caso, uma alternativa é realizar uma entrevista coletiva, também denominada grupo focal ou *focus group*. Em um grupo focal, o entrevistador atua como moderador, estimulando e coordenando a discussão dos participantes a respeito de determinado tema, a fim de obter os dados desejados. Assim como ocorre na entrevista o pesquisador deve elaborar um roteiro de questões e estabelecer os procedimentos para registro dos dados, o tamanho e a composição do grupo.

Outra forma de se identificar as competências relevantes à organização é a observação. Nela o pesquisador pode atuar como se fosse um integrante da equipe de trabalho (participante) ou simplesmente atuar apenas como espectador (não participante). Carbone *et al.* (2006) ressaltam que uma das vantagens da

observação, no mapeamento de competências, refere-se à possibilidade de verificar detalhes do desempenho de pessoas e grupos, identificando dados que poderiam ser omitidos, caso a coleta fosse realizada por meio de entrevistas ou questionários.

O questionário, por sua vez, é uma das técnicas mais utilizadas para mapear competências relevantes para um contexto organizacional. A formatação desse instrumento de pesquisa geralmente requer a aplicação prévia de uma ou mais técnicas já relatadas (análise documental, observação e entrevista), com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário.

Nesse caso, o pesquisador identifica, por meio da análise documental e/ou entrevistas, competências consideradas relevantes para a organização. Depois, ordena e descreve essas competências – que deverão compor os itens do questionário –, eliminando ambigüidades, duplicidades e irrelevâncias. Para a elaboração dos enunciados e itens do instrumento, deve-se evitar frases longas e expressões técnicas, extremadas ou negativas.

A próxima etapa consiste em definir a escala mais adequada para os respondentes do questionário avaliarem o grau de importância das competências. Uma possibilidade é utilizar uma escala do tipo diferencial semântico, também conhecida como escala de Osgood, que utiliza adjetivos de significados opostos em seus extremos. Outra alternativa é utilizar uma escala Likert para avaliar o grau de importância das competências, conforme sugerido por Carbone *et al.* (2006). Enquanto na escala Osgood apenas os pontos extremos da escala recebem rótulos, na escala Likert todos os pontos recebem rótulos específicos, conforme o quadro comparativo a seguir:

<b>Escala</b>	<b>Exemplo</b>				
Osgood	Nem um pouco importante ①②③④⑤⑥ Extremamente importante				
Likert	Nada importante 1	Pouco importante 2	Medianamente importante 3	Muito importante 4	Extremamente importante 5

QUADRO 4 – EXEMPLOS DE ESCALAS  
FONTE: O autor (2008)

Independente da escala de avaliação utilizada é fundamental realizar uma validação semântica do questionário antes da sua aplicação, visando verificar se o enunciado, a escala e os itens do instrumento são inteligíveis aos respondentes. Essa análise pode ocorrer através da aplicação do questionário a uma pequena amostra e depois realizar uma entrevista, procurando identificar eventuais dificuldades de resposta, falhas ou incorreções nos questionários, eliminação de ambigüidades e itens sugestivos, a fim de assegurar a compreensão dos itens e da escala por parte da população a que se destina o instrumento (BRANDÃO e BABRY, 2005).

Além da identificação das competências necessárias à estratégia organizacional, o mapeamento de competências pressupõe também inventariar as competências internas já disponíveis na organização, com o propósito de identificar a lacuna entre as competências necessárias e as já existentes na organização (CARBONE et al, 2006).

A identificação das competências disponíveis na organização geralmente é realizada por meio de instrumentos de avaliação de desempenho, uma vez que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho. Essa avaliação pode ocorrer por meio da contratação de entidades certificadoras, ou através da adoção de sistemas próprios, como o *balanced scorecard* e a avaliação 360°, também denominada avaliação por múltiplas fontes.

O *balanced scorecard*, modelo gerencial desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), propõe-se a orientar o desempenho da organização e de seus funcionários a partir de medidas de desempenho em quatro diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Este modelo objetiva alinhar iniciativas individuais, departamentais e organizacionais em torno de objetivos estratégicos da organização, mediante a utilização de indicadores de curto, médio e longo prazos, nessas quatro perspectivas de desempenho.

A avaliação 360°, por sua vez, é constituída por uma rede de pessoas que registram e recebem *feedbacks* de diferentes fontes de avaliação (superior hierárquico, pares, subordinados, clientes, fornecedores e outros atores envolvidos no processo produtivo). Uma das principais vantagens deste método é a confiabilidade, uma vez que minimiza distorções, permitindo a participação de diversos atores envolvidos.



Além dessas abordagens, outra forma de identificação das competências humanas existentes na organização apresentada por Carbone *et al.* (2006, p.67) é a utilização de instrumentos de auto-avaliação, por meio dos quais o próprio profissional indica o nível de importância das competências para o desempenho do seu papel ocupacional, assim como o grau em que ele domina ou expressa tais competências. Um exemplo desse tipo de instrumento é o proposto por Borges-Andrade e Lima (1983), que permite o mapeamento do *gap* ou lacuna de competências, ponderando a relação entre a importância de determinada competência para o papel ocupacional desempenhado pelo indivíduo e seu domínio da mesma competência. Nele o *gap* ou lacuna é identificado através da utilização da seguinte equação:

$$N = I (4 - D)$$

onde:

N = lacuna de competência,

I = grau de importância da competência

4 = ponto máximo de domínio da escala utilizada (neste caso 4)

D = grau de domínio do indivíduo sobre essa competência

Nesta equação as escalas de importância e de domínio utilizadas são as seguintes:

Grau de Importância (I)		Grau de Domínio (D)	
0	Nada importante	0	Não domina a competência
1	Pouco importante	1	Domina pouco a competência
2	Medianamente importante	2	Domina medianamente a competência
3	Muito importante	3	Domina muito a competência
4	Extremamente importante	4	Domina totalmente a competência

QUADRO 5 – ESCALAS DE IMPORTÂNCIA E DE DOMÍNIO  
FONTE: Adaptado de CARBONE (2006)

Desta forma, através da utilização deste instrumento o profissional, utilizando-se dessas escalas, realiza uma auto-avaliação sobre o próprio desempenho e seu papel ocupacional, atribuindo graus de importância e de domínio a cada uma das competências descritas no instrumento.

Uma outra metodologia de mapeamento de competências é o inventário comportamental proposto por Leme (2008), para mapeamento de competências comportamentais. Esse modelo foi apresentado como um auxílio para alguns problemas existentes em outros modelos mais tradicionais de mapeamento de competências como a sua subjetividade, falta de clareza das etapas, dificuldades para separar e descrever os recursos da competência (CHA), dificuldades na mensuração do nível de competências necessárias para a função.

Leme (2008, p.44) afirma que esse modelo tem o propósito de “fazer com que a Gestão por Competências seja acessível a todas as empresas, não importando o tamanho, o número de colaboradores ou o faturamento, e que possa ser implantada com os recursos da própria empresa” e a define como uma “lista de indicadores de competências que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à missão, visão, valores e estratégia da organização”.

Por fim, outra recomendação importante apontada por Brandão e Babry (2005, p.190) é evitar a adoção de listas genéricas de competências, desprovidas de contexto ou desalinhadas da estratégia organizacional. Cada organização tem suas particularidades, sua cultura, estrutura e estratégia, entre outros elementos, que a distinguem das demais, o que exige a definição de rol de competências contextualizado e adequado às suas necessidades específicas.

Na próxima seção apresenta-se um breve panorama de algumas iniciativas referentes à execução de mapeamento de competências no ambiente de bibliotecas universitárias.

## 2.5 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Na última década algumas iniciativas de aplicação do modelo de gestão por competências no ambiente de bibliotecas universitárias vêm sendo realizadas, propondo mapeamento de competências como um instrumento de apoio à gestão de pessoas. A seguir apresentam-se quatro experiências de mapeamento de competências realizadas em bibliotecas universitárias do país apresentando metodologias distintas.

Messina-Ramos e Ferreira (2004) propuseram um modelo de formulário através do qual seria possível a construção de um catálogo de talentos do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Desenvolveram um trabalho baseado na gestão do conhecimento com ênfase na atividade de mapeamento de competências individuais executado em cinco etapas: 1- categorização das competências; 2- elaboração de uma lista de conhecimentos; 3- desenho de um formulário pessoal para entrada de dados no catálogo; 4- definição dos níveis de conhecimento; 5- criação de um sistema de validação de dados.

Os objetivos da implantação do catálogo de competências foram promover o melhor aproveitamento de pessoal, aumentar a produtividade e, ainda auxiliar na identificação, renovação e aplicação dos conhecimentos existentes. As autoras deste trabalho enfatizam que para a efetivação do processo é necessário o envolvimento da alta liderança, responsabilidade, comprometimento de todos os profissionais, coordenação e alinhamento com a missão e objetivos da instituição.

Observou-se que este modelo proposto encontra-se mais voltado à identificação de competências existentes na instituição, não se preocupando com mapeamento de *gaps* ou lacunas de competências. Em relação à descrição das competências verificou-se que foi dada ênfase à dimensão conhecimento, sendo que o recurso habilidade foi parcialmente contemplado e as atitudes não foram analisadas no modelo.

Nesta mesma linha de criação de banco de talentos, Farias *et al.* (2004) apresentam o projeto desenvolvido por um grupo de bibliotecários da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) que teve como objetivo facilitar o compartilhamento do conhecimento na gestão de pessoas. O projeto compreendeu quatro fases: 1- construção de referências através da literatura, consulta à especialistas e visita à uma instituição com prática em mapeamento de

competências; 2- definição das competências e primeira modelagem; 3- adequação das competências à ferramenta de mensuração VECA (Verificação do Comportamento Administrativo) desenvolvido pela empresa Alba Consultoria; 4- aplicação de pré-teste e realinhamento das ferramentas. Observou-se que este modelo evidencia as competências comportamentais dos profissionais estudados, não contemplando competências técnicas da área de biblioteconomia.

Destaca-se também o trabalho desenvolvido por Ferraz, Moraes e Zeferino (2006) na Divisão de Biblioteca e Documentação da ESALQ/USP, durante a implantação da gestão de competências na instituição. O processo consistiu na identificação das competências individuais e profissionais necessárias para composição de uma matriz, registro das competências presentes através de indicadores quantitativos e qualitativos e elaboração de treinamento baseado nas atribuições específicas de cada unidade de trabalho. A matriz elaborada agrupou os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para cada função desempenhada na biblioteca.

Por fim, outra iniciativa de mapeamento de competências foi elaborada por Oliveira *et al.* (2006) com três categorias do *staff* (bibliotecário, técnico e auxiliar) da Biblioteca da Universidade Estadual de Ponta Grossa. A pesquisa foi realizada através de questionários específicos para cada categoria, com questões abertas e fechadas, contemplando as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) retiradas da literatura da área biblioteconômica, catálogo de atribuições de cargos da instituição e da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Nesta pesquisa a descrição das competências foi através do desdobramento do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), porém, percebeu-se que as competências não ficaram aparentes dificultando o entendimento da análise dos dados devido ao grande número de indicadores.

A partir da análise das quatro iniciativas verificou-se que todas possuem características em comum no que se refere à definição das competências necessárias visto que todas partiram de uma análise documental na literatura da área para traçar o rol de competências dos profissionais. Neste sentido, a seção a seguir trata a respeito das competências necessárias ao profissional da informação do século XXI.

## 2.6 COMPETÊNCIAS DO BIBLIOTECÁRIO PARA O SÉCULO XXI

No ambiente das bibliotecas universitárias com uso das tecnologias da informação e comunicação, as atividades desenvolvidas pelos profissionais da informação bibliotecários, sofreram mudanças significativas que alteraram a forma de organizar o trabalho, os serviços e produtos, tipo de clientes (usuários), bem como a maneira de realizar determinadas tarefas. Sendo assim, necessário analisar o tipo de formação, habilidades e competências que os profissionais devem possuir para desenvolver um trabalho voltado para o acesso e uso da informação (SCHEWEITER, 2007).

Estudos realizados sobre bibliotecas e bibliotecários demonstram que a Competência Informacional é um processo contínuo de internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades necessário à compreensão e interação permanente com o universo informacional e sua dinâmica, de modo a proporcionar um aprendizado ao longo da vida. Sendo assim, o bibliotecário deve procurar a atualização, contínua e o desejo contínuo de aprender em diferentes ambientes, com pessoas diversas (DUDZIAK 2003).

Belluzzo (2005) comenta que com as mudanças tecnológicas para o mundo virtual, os profissionais da informação, devem incorporar e desenvolver competências como: a) digital (novas tecnologias da informação e da comunicação), b) processos cognitivos, c) social (inclusão social), essas competências devem ser integradas permitindo um aprendizado ao longo da vida e exercício de cidadania.

O documento normalizador do reconhecimento, da nomeação e da codificação dos títulos e conteúdos das ocupações do mercado de trabalho brasileiro é a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Sua última versão foi disponibilizada em 2002 pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), sendo que a principal novidade nesta versão é que cada família ocupacional foi descrita por um grupo de oito a doze trabalhadores da área organizados em comitês com a justificativa de que a melhor descrição é aquela feita por quem exerce efetivamente cada ocupação.

Referência obrigatória dos registros administrativos que informam os diversos programas da política de trabalho do País, a CBO é ferramenta fundamental para as estatísticas de emprego-desemprego, para o estudo das taxas de natalidade e mortalidade das ocupações, para o planejamento das reconversões

e requalificações ocupacionais, na elaboração de currículos, no planejamento da educação profissional, no rastreamento de vagas, dos serviços de intermediação de mão-de-obra (CBO, 2002).

Em sua estrutura a CBO contém as ocupações organizadas e descritas por famílias, que constituem um conjunto de ocupações similares correspondente a um domínio de trabalho mais amplo que aquele da ocupação. Dentro desta estrutura a ocupação de bibliotecário está codificada sob o número 2612-05, dentro da família que corresponde aos profissionais da informação, composta em sua totalidade como segue descrito no quadro abaixo:

Código	OCUPAÇÕES
2612-05	<b>Bibliotecário</b> - <i>Bibliógrafo, Biblioteconomista, Cientista de informação, Consultor de informação, Especialista de informação, Gerente de informação, Gestor de informação,</i>
2612-10	<b>Documentalista</b> - <i>Analista de documentação, Especialista de documentação, Gerente de documentação, Supervisor de controle de processos documentais, Supervisor de controle documental, Técnico de documentação, Técnico em suporte de documentação</i>
2612-15	<b>Analista de informações (pesquisador de informações de rede)</b> - <i>Pesquisador de informações de rede</i>

QUADRO 6 – PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO NA CBO (2002)  
FONTE: CBO (2002)

Quanto à especificação das competências, a CBO determina que os profissionais da informação devam apresentar 14 competências pessoais relacionadas no quadro a seguir:

	COMPETÊNCIAS
1	Manter-se atualizado
2	Liderar equipes
3	Trabalhar em equipe e em rede
4	Demonstrar capacidade de análise e síntese
5	Demonstrar conhecimento de outros idiomas
6	Demonstrar capacidade de comunicação
7	Demonstrar capacidade de negociação
8	Agir com ética
9	Demonstrar senso de organização
10	Demonstrar capacidade empreendedora
11	Demonstrar raciocínio lógico
12	Demonstrar capacidade de concentração
13	Demonstrar pró-atividade
14	Demonstrar criatividade

QUADRO 7 – COMPETÊNCIAS PESSOAIS DOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO  
FONTE: CBO (2002)

Além das competências apresenta nove áreas de atividade para os profissionais da informação, onde encontram-se relacionadas as diversas atividades que podem ser executadas pelos profissionais das ocupações componentes da família (QUADRO 8).

	ÁREAS DE ATIVIDADE
1	Disponibilizar informação em qualquer suporte
2	Gerenciar unidades, redes e sistemas de informação
3	Tratar tecnicamente recursos informacionais
4	Desenvolver recursos informacionais
5	Disseminar informação
6	Desenvolver estudos e pesquisas
7	Prestar serviços de assessoria e consultoria
8	Realizar difusão cultural
9	Desenvolver ações educativas

QUADRO 8 – ÁREAS DE ATIVIDADE DOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO  
FONTE: CBO (2002)

Outro estudo foi desenvolvido por Valentim (2002) baseado nas discussões do Encontro das escolas de Biblioteconomia do MERCOSUL (Argentina, Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai) realizado em Montevideu (2000) que discutiu as competências dos profissionais da informação. Neste documento a autora elenca quatro categorias genéricas de competências:

- **Competências de Comunicação e Expressão** – Formular e gerenciar projetos de informação; aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas; capacitar e orientar os usuários para o melhor uso dos recursos de informação disponíveis nas unidades de informação; elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, disseminação seletiva da informação (DSI); executar procedimentos automatizados em um entorno informatizado; planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação.
- **Competências Técnico-Científicas** – Desenvolver e executar o processamento de documentos em distintos suportes em unidades, sistemas e serviços de informação; elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, disseminação seletiva da informação (DSI); utilizar e disseminar fontes, produtos e recursos de

informação em diferentes suportes; reunir e valorar documentos e proceder ao arquivamento; preservar e conservar os materiais armazenados nas unidades de informação; selecionar e avaliar todo o tipo de material; buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais; executar procedimentos automatizados em um entorno informatizado; planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação; planejar, constituir e manipular redes globais de informação; formular políticas de pesquisa em Biblioteconomia e Ciência da Informação; realizar pesquisas e estudos sobre desenvolvimento e aplicação de metodologias de elaboração e utilização do conhecimento registrado; assessorar e intervir na elaboração de normas jurídicas em Biblioteconomia e Ciência da Informação; assessorar a avaliação de coleções bibliográfico-documentais; realizar perícias referentes a autenticidade, antiguidade, procedência e estado geral de materiais impressos de valor bibliofílico.

- **Competências Gerenciais** – Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação; formular e gerenciar projetos de informação; aplicar técnicas de *marketing*, liderança e de relações públicas; buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais; elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, disseminação seletiva da informação (DSI); assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor; planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de acervos documentais; planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação; planejar, constituir e manipular redes globais de informação.
- **Competências Sociais e Políticas** - Selecionar e avaliar todo tipo de material para as unidades de informação; buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais; assessorar e intervir na formulação de políticas de informação; assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor; planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação; promover uma atitude crítica e criativa a respeito da



resoluções de problemas e questões de informação; Fomentar uma atitude aberta e interativa com os diversos atores sociais (políticos, empresários, educadores, trabalhadores e profissionais de outras áreas, instituições e cidadão em geral); identificar as novas demandas sociais de informação; contribuir para definir, consolidar e desenvolver o mercado de trabalho da área; atuar coletivamente com seus pares no âmbito das instituições sociais, com o objetivo da promoção e defesa da profissão; formular políticas de pesquisa em Biblioteconomia e Ciência da Informação; assessorar e intervir na elaboração de normas jurídicas em Biblioteconomia e Ciência da Informação.

Faria *et al.* (2005, p. 27) apresentou um levantamento das competências requeridas aos profissionais da informação baseado na indicação de especialistas da informação no Brasil, que resultou nas seguintes competências:

- conhecimento interdisciplinar e especializado;
- capacidade de contextualização;
- capacidade de conceituação; conhecimento da demanda ou do cliente;
- domínio de ferramentas e de tecnologias de informação;
- adaptação ao novo, flexibilidade e abertura às mudanças;
- capacidade de gerenciamento;
- lidar com contradições e conflitos;
- relacionamento interpessoal;
- excelência na comunicação oral e escrita;
- lidar com diversas habilidades funcionais;
- capacidade de aprendizado próprio e de facilitar o aprendizado dos outros;
- ser ético, proativo, empreendedor, ter energia, criatividade, consciência coletiva e visualizar o sucesso.

As competências dos profissionais da informação europeus estão descritas no *Referencial das competências dos profissionais europeus de informação e documentação* publicado pelo *European Council of Information Associations* (ECIA) no âmbito do projeto DECIDoc, iniciado em 1998, que consistia na definição e identificação de competências de profissionais do setor, cuja versão francesa saiu a público em 1999<sup>1</sup> e foi transposta para o português em 2001<sup>2</sup>.

Como resultado da revisão da versão portuguesa do documento, seria publicada em junho de 2004 a versão francesa de uma nova edição, intitulada *Guide to Competencies for European Professionals in Library and Information Services – Euroguide LIS* dividida em dois volumes: volume 1 – Competências e aptidões dos profissionais europeus de informação-Documentação, e o volume 2 – níveis de qualificação dos profissionais europeus de Informação-Documentação<sup>3</sup>.

Neste referencial europeu (ECIA, 2004) as competências são entendidas como o conjunto de capacidades necessárias ao exercício de uma atividade profissional e o domínio dos comportamentos necessários. Os componentes são os conhecimentos (saber e saber-fazer) e as aptidões (designadas como saber-ser). Nele são definidos e identificados 33 domínios de competências, divididos em cinco grupos: informação, tecnologias, comunicação, gestão e outros conhecimentos (QUADRO 9). Também são apontadas 20 aptidões consideradas necessárias para o exercício da profissão: autonomia; capacidade de comunicação; disponibilidade; empatia; espírito de equipe; aptidão para a negociação; espírito de curiosidade; capacidade de análise; espírito crítico; capacidade de síntese; sensatez; capacidade de resposta; perseverança; rigor; capacidade de adaptação; sentido de antecipação; espírito de decisão, espírito de iniciativa; e senso de organização.

---

<sup>1</sup> European Council of Information Associations (ECIA). **Euroréférentiel I&D**: référentiel des compétences des professionnels européens de l'information et documentation. Lisboa, INCITE, 1999.

<sup>2</sup> Este referencial foi publicado em língua portuguesa em 2001 pela INCITE: European Council of Information Associations (ECIA). **Referencial europeu de informação e Documentação**: referencial das competências dos profissionais europeus de informação e Documentação. Lisboa: INCITE, 2001.

<sup>3</sup> Em abril do ano seguinte surgiu a correspondente edição portuguesa – European Council of Information Associations (ECIA). **Euro-Referencial I-D**. Lisboa: INCITE, 2005. Note-se que, na edição portuguesa, contrariamente à versão francesa, optou-se por reunir num único documento

DOMÍNIOS DE COMPETÊNCIA	PRINCIPAIS APTIDÕES
<p><b>Grupo I – Informação</b></p> <p>I01 – Relações com os usuários e clientes  I02 – Compreensão do meio profissional  I03 – Aplicação do direito de informação  I04 – Gestão dos conteúdos e dos conhecimentos  I05 – Identificação e validação das fontes de informação  I06 – Análise e representação da informação  I07 – Pesquisa de informação  I08 – Gestão das coleções e fundos  I09 – Enriquecimento das coleções e fundos  I10 – Tratamento físico dos documentos  I11 – Organização do espaço e equipamento  I12 – Concepção de produtos e serviços</p> <p><b>Grupo T – Tecnologias</b></p> <p>T01 – Concepção de sistemas de informação documental  T02 – Desenvolvimento informático de aplicações  T03 – Publicação e edição  T04 – Tecnologias da Internet  T05 – Tecnologias da informação e comunicação</p> <p><b>Grupo C – Comunicação</b></p> <p>C01 – Comunicação oral  C02 – Comunicação escrita  C03 – Comunicação audiovisual  C04 – Comunicação pela informática  C05 – Prática de uma língua estrangeira  C06 – Comunicação interpessoal  C07 – Comunicação institucional</p> <p><b>Grupo M – Gestão</b></p> <p>M01 – Gestão global da informação  M02 – <i>Marketing</i>  M03 – Venda e difusão  M04 – Gestão orçamental  M05 – Gestão de projetos e planeamento  M06 – Diagnóstico e avaliação  M07 – Gestão dos recursos humanos  M08 – Formação e ações pedagógicas</p> <p><b>Grupo S – Outros conhecimentos</b></p> <p>S01 – Saberes complementares</p>	<p><b>A – Relacionamento Interpessoal</b></p> <p>1 – Autonomia  2 – (Capacidade de) Comunicação  3 – Disponibilidade  4 – Empatia  5 – (Espírito de) Equipe  6 – (Aptidão para) a Negociação</p> <p><b>B – Pesquisa</b></p> <p>1 – (Espírito de) Curiosidade</p> <p><b>C – Análise</b></p> <p>1 – (Capacidade de) Análise  2 – (Espírito) crítico  3 – (Capacidade de) síntese</p> <p><b>D – Comunicação</b></p> <p>1 – Sensatez  2 – Capacidade de resposta</p> <p><b>E – Gestão</b></p> <p>1 – Perseverança  2 – Rigor</p> <p><b>F – Organização</b></p> <p>1 – (Capacidade de) Adaptação  2 – (Sentido de) Antecipação  3 – (Espírito de) Decisão  4 – (Espírito de) Iniciativa  5 – (Senso de) Organização</p>

QUADRO 9 – DOMÍNIOS DE COMPETÊNCIAS E PRINCIPAIS APTIDÕES<sup>1</sup>  
FONTE: ECIA (2004)

No próximo capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a elaboração da pesquisa.

<sup>1</sup> Tradução das autoras de EUROPEAN COUNCIL OF INFORMATION ASSOCIATIONS (ECIA). **Euroguide LIS**: competencies and aptitudes for European information professionals. ADBS, 2004. v.1. Disponível em: <[www.certidoc.net/en/euref1-english.pdf](http://www.certidoc.net/en/euref1-english.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2008.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DA PESQUISA

Vergara (2000), classifica os tipos de pesquisa quanto aos fins a que se destina e quanto aos meios de investigação. Seguindo esta classificação a presente pesquisa enquadra-se quanto aos fins a que se destina como do tipo descritiva e aplicada. Descritiva porque expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Aplicada porque é motivada pela necessidade de resolver problemas reais, portanto, com finalidade prática.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho serão realizadas pesquisas sobre o assunto em material científico publicado em livros, periódicos e meios eletrônicos. A pesquisa será também de campo, pois será realizada a observação dos sujeitos da pesquisa utilizando-se de um formulário pré-determinado para o mapeamento de competências, com tabulação numérica do resultado. Este será aplicado através de entrevistas pessoais, evitando o uso de mecanismos impessoais de obtenção de informações, como por exemplo, e-mail e correspondência interna ou externa.

A caracterização da pesquisa como do tipo de campo é confirmada por Moreira (2000, p.4) quando conceitua pesquisa não-experimental (estudos de campo) como a observação de pessoas *in situ*, considerando a palavra “observação” toda e qualquer técnica por meio da qual os dados sejam coletados.

O mesmo autor subdivide os estudos de campo em duas abordagens, quantitativa e qualitativa. Se levarmos em consideração o instrumento de coleta de dados, a abordagem poderia ser considerada quantitativa, porém, como a aplicação se dará através de entrevistas que possibilitarão a complementação com informações não previstas no formulário e a observação de dados relativos ao comportamento das pessoas, a presente pesquisa caracteriza-se com uma abordagem predominantemente qualitativa.

Nas próximas seções são descritas: a caracterização da organização onde foi desenvolvida a pesquisa; a identificação do universo da pesquisa; o instrumento utilizado e o procedimento de coleta das informações.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Sistema de Bibliotecas (SIBI) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), criado em 1973, é constituído por uma sede administrativa, treze bibliotecas universitárias e uma biblioteca de ensino médio. Das treze bibliotecas universitárias nove estão localizadas nos *campi* de Curitiba e três nos municípios de Palotina, Pontal do Paraná e Matinhos.

A dispersão física das unidades exige que se adote a combinação de procedimentos centralizados e descentralizados. Desta forma o atendimento ao público é priorizado nas bibliotecas setoriais e os serviços técnico-administrativos priorizados na sede administrativa (Biblioteca Central), conforme organograma oficial apresentado no ANEXO 1.

A Biblioteca Central é o órgão encarregado de coordenar e supervisionar as atividades de todo o SIBI/UFPR. Nela, encontra-se a Coleção Memória da UFPR, composta por teses, dissertações, livros, separatas, monografias de cursos de especialização, fotografias e vídeos produzidos pela UFPR. As unidades da Biblioteca Central são:

- Coordenação de Formação e Desenvolvimento de Acervo;
- Coordenação de Processos Técnicos;
- Departamento de Bibliotecas e Documentação;
- Departamento Técnico/ Seção de Aquisição;
- Divisão Administrativa;
- Núcleo de Automação Documentária.

Compete às Bibliotecas Setoriais oferecer à comunidade universitária serviços bibliográficos e de informação especializados, como suporte aos programas acadêmicos. A oferta dos serviços varia de uma biblioteca para outra em função da infra-estrutura existente, mas de modo geral, caracterizam-se pelos seguintes serviços:

- empréstimo domiciliar;
- empréstimo entre bibliotecas;
- consulta local;
- consulta à base de dados on-line e em CD;
- levantamentos bibliográficos;
- comutação bibliográfica;

- serviços de alerta (sumários correntes, informativos bibliográficos, mural, lista e/ou exposição de novas aquisições);
- orientação quanto ao uso da biblioteca e de fontes de informação, normalização de documentos e de referências bibliográficas;
- catalogação na fonte;
- reserva de materiais;
- caixa de sugestões e
- reprografia.

A Missão do SIBI é oferecer para a comunidade universitária, e também para a comunidade em geral, controle e acesso adequado a informação em ciência e tecnologia, reconhecido como essencial para as atividades universitárias de cunho acadêmico e administrativo, e para o pleno exercício da cidadania, mediante o fortalecimento do compromisso dos servidores com o SIBI, a UFPR e os usuários.

Suas Diretrizes Básicas são as seguintes:

- 1 – Democratização do acesso à informação disponível na UFPR;
- 2 – Respeito ao princípio do controle bibliográfico universal;
- 3 – Atendimento à comunidade da UFPR e à comunidade em geral;
- 4 – Maximização no emprego dos recursos disponíveis na UFPR, inclusive mediante acompanhamento e uso das novas tecnologias da informação;
- 5 – Formalização de canais de comunicação entre o SIBI e a comunidade usuária;
- 6 – Participação efetiva na elevação contínua da qualidade das atividades acadêmicas e administrativas da UFPR.

O Plano de Gestão do SIBI 2006-2010 cita como Diretrizes Políticas Futuras: “Prover o SIBI com os recursos humanos, recursos financeiros e condições físicas adequadas para que ele mantenha o seu nível de crescimento e a melhoria contínua dos serviços e produtos ofertados.”

Também descreve cada um dos seus 34 projetos de gestão, dentre os quais podem ser destacados os seguintes:

- Informatização dos catálogos;
- Bibliotecas digitais: teses e dissertações, revistas e imagem e som;
- Renovação do parque de equipamentos;
- Manutenção dos softwares;

- Ampliação da rede lógica;
- Efetivação do SIBI no Plano Institucional de Pesquisa;
- Ampliação dos acervos;
- Ampliação dos espaços físicos;
- Integração do SIBI com outras unidades – criação e fortalecimento de parcerias;
- Captação de recursos;
- Melhoria contínua dos serviços e produtos ofertados;
- Fortalecimento dos recursos humanos (contratação de pessoal)

O quadro de pessoal existente no SIBI no momento da execução desta pesquisa segue descrito na TABELA 1.

TABELA 1 - QUANTITATIVO DO PESSOAL DO SIBI - 2008

<b>Descrição</b>	<b>Quant.</b>	<b>Quant. total</b>
Bibliotecários do quadro efetivo	35*	49
Assistentes / auxiliares efetivos com formação em Biblioteconomia	7*	
Bolsistas-sênior bibliotecários	7	
Assistentes / auxiliares efetivos sem formação em Biblioteconomia	62	80
Bolsistas-sênior não bibliotecários	18	
Bolsistas SIBI (20 horas) de graduação	38	105
Bolsistas SIBI (20 horas) de ensino médio	37	
Bolsistas Permanência (12 horas) de graduação	29	
Bolsistas Permanência (12 horas) de ensino médio	1	
<b>TOTAL</b>		<b>237</b>

FONTE: Biblioteca Central (jul. 2008)

\* Não foram considerados na contagem os bibliotecários que encontravam-se em licença.

### 3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo a ser investigado compreenderá todos os bibliotecários em atividade, no momento da aplicação da pesquisa, das quinze bibliotecas do SIBI, perfazendo um total de 49 sujeitos.

Vale ressaltar que em algumas situações existem bibliotecários atuando sem estarem necessariamente vinculados ao cargo de Bibliotecário-Documentalista, porém, como estes desempenham atividades relacionadas com a função de bibliotecário também foram contemplados na pesquisa.

O quantitativo de bibliotecários por biblioteca segue descrito no quadro abaixo:

<b>Bibliotecas</b>	<b>Bibliotecários em atividade</b>
Central	8
Ciência e Tecnologia	5
Ciências Agrárias	3
Ciências Biológicas	4
Ciências da Saúde	6
Ciências da Saúde / Sede Botânico	3
Ciências Florestais e da Madeira	2
Ciências Humanas e Educação	7
Ciências Jurídicas	3
Ciências Sociais Aplicadas	3
Educação Física	1
Escola Técnica	1
Campus Palotina	0
Centro de Estudos do Mar	1
UFPR – Litoral	2
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>

QUADRO 10 – DISTRIBUIÇÃO DE BIBLIOTECÁRIOS POR BIBLIOTECA DO SIBI  
 FONTE: Biblioteca Central – SIBI-UFPR (jul. 2008)



### 3.4 INSTRUMENTO UTILIZADO

O processo de elaboração do instrumento de pesquisa pode ser dividido em cinco passos relacionados a seguir:

- 1º passo:** identificação das competências relevantes aos bibliotecários do SIBI-UFPR;
- 2º passo:** categorização das competências;
- 3º passo:** descrição das competências e estabelecimento de indicadores;
- 4º passo:** elaboração dos questionários;
- 5º passo:** definição do método de tabulação dos dados.

A escolha das competências que fariam parte do instrumento de pesquisa foi baseada na observação dos diferentes tipos de serviços executados nas bibliotecas, literatura especializada da área e complementada pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO, 2002).

A decisão da utilização da CBO como parâmetro para análise das competências requeridas foi por ter sido formulada a partir da descrição dos próprios profissionais e também por estar sendo utilizada pelas empresas e instituições como ferramenta de pesquisa para formulação de planos de cargos e salários.

Foram consideradas recomendações de diversos autores da literatura especializada em Biblioteconomia e Ciência da Informação no que se refere às competências necessárias aos profissionais da informação (BURIN, 2004; FERREIRA, 2003; MARTINS, 2006; OLIVEIRA, 2002; BELLUZZO, 2005; entre outros), dando especial atenção aquelas apontadas para os bibliotecários que desempenham suas atividades no ambiente de bibliotecas universitárias.

Além disso, também foi utilizado o referencial europeu para competências dos profissionais da informação europeus (ECIA, 2004) por considerar-se que algumas competências dos profissionais bibliotecários são caracterizadas como globais no atual contexto de desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação.

Após a identificação deste rol de competências geral, as mesmas foram cotejadas com a missão do SIBI-UFPR, suas diretrizes básicas de atuação e projetos considerados prioritários no momento atual. Desta forma foi possível

identificar as competências necessárias aos profissionais bibliotecários do SIBI-UFPR vinculando-as com suas reais necessidades e plano estratégico atual.

O resultado desta análise documental foi um total de 28 competências apresentadas no QUADRO 11.

<b>Competências Comportamentais</b>	<b>Competências Técnicas</b>
1. Comunicação	1. Relacionamento com os clientes/usuários
2. Empreendedorismo	2. Tecnologias da Informação e Comunicação
3. Relacionamento Interpessoal	3. Domínio de Idiomas Estrangeiros
4. Iniciativa e Autonomia	4. Identificação e validação das fontes de informação
5. Criatividade	5. Tratamento da informação
6. Trabalho em Equipe	6. Capacidade de análise e síntese
7. Flexibilidade e adaptabilidade	7. Organização do espaço físico
8. Tomada de decisão	8. Formação e desenvolvimento de coleções
9. Liderança	9. Tratamento físico dos documentos
10. Ética profissional	10. Marketing
11. Autodesenvolvimento	11. Gestão de projetos e planejamento
12. Visão sistêmica	12. Avaliação de produtos e serviços
13. Organização e planejamento	13. Gestão orçamental
14. Cultura da qualidade	14. Formação e ações educativas

QUADRO 11 – COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS BIBLIOTECÁRIOS DO SIBI  
FONTE: As autoras

Para classificar essas competências optou-se por utilizar a forma de categorização proposta por Leme (2008) dividindo-as em competências técnicas e comportamentais (anteriormente comentada no item 2.2 do presente trabalho).

Nesse caso competências técnicas são entendidas como tudo que o profissional precisa saber (saber e saber fazer) para desempenhar sua função e comportamentais como tudo o que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo (querer fazer) e tem impacto em seus resultados.

Após a identificação e categorização das competências foi necessário estabelecer como as mesmas seriam representadas no questionário de avaliação. Ao vislumbrar as duas formas de descrição de competências apontadas por Carbone (2006, p.46), decidiu-se por efetuar a representação através da utilização de referenciais de desempenho passíveis de observação por se tratar essencialmente de um instrumento de avaliação.

Esta decisão é reforçada por Leme (2008, p.21) quando afirma que uma das principais dificuldades encontradas no mapeamento de competências é a tentativa

de representar as competências através do desdobramento do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). Carbone (2006, p.48) complementa esta idéia indicando a metodologia da descrição dos recursos da competência em conhecimentos, habilidades e atitudes, quando seu uso for a formulação de ações de treinamento, de maneira que correspondam aos conteúdos educacionais a serem ministrados.

Partindo da metodologia para descrição de competências adotada cada competência indicada foi desdobrada em referenciais de desempenho passíveis de observação, daqui em diante denominados indicadores (APÊNDICE 1).

O instrumento para coleta de dados que resultou deste estudo foi um questionário de auto-avaliação com questões estruturadas dividido em duas partes: a primeira que diz respeito aos dados pessoais de cada respondente e a segunda que trata da avaliação das competências. As questões perfazem um total de 14 competências técnicas e 14 competências comportamentais analisadas através de 110 indicadores de competências (APÊNDICE 2).

A adoção do formato de questionário de auto-avaliação justifica-se por se tratar de um mapeamento de competências que está tratando de competências individuais, porém partindo de competências funcionais. Visto que, através deste modelo o próprio profissional indica o nível de importância das competências para o desempenho do seu papel ocupacional, assim como o grau em que ele domina ou expressa tais competências.

A análise dos dados se realizará através de tabulação numérica dos dados obtidos através dos formulários. Para cada indicador os respondentes avaliaram e atribuíram valores de acordo com o grau de importância e domínio para desempenhar a sua atividade utilizando-se de uma escala do tipo Likert que variava de zero a quatro, com os valores/graus da escala representados como segue:

Nada importante	0
Pouco importante	1
Medianamente importante	2
Muito importante	3
Extremamente importante	4

QUADRO 12 – ESCALA DE AVALIAÇÃO UTILIZADA  
FONTE: As autoras.

Optou-se por esse método por apresentar vantagens como: a ordem e a redação permanece invariável para todos os entrevistados, não exige exaustiva preparação dos pesquisadores, custo relativamente baixo, rapidez na análise estatísticas dos dados, uma vez que as questões são padronizadas, é auto-administrado pelo entrevistado (GIL, 1999).

Os graus de importância e de domínio indicados foram submetidos à fórmula proposta por Borges-Andrade e Lima (1983), que permite o mapeamento do *gap* ou lacuna de competências:

$$N = I (4 - D)$$

onde:

N = lacuna de competência,

I = grau de importância da competência

4 = ponto máximo de domínio da escala utilizada (neste caso 4)

D = grau de domínio do indivíduo sobre essa competência

Ao analisar a equação, percebe-se que a variação dos resultados vai de zero a 16, permitindo, portanto, estabelecer uma prioridade entre as competências a serem desenvolvidas pelo profissional, uma vez que quanto maior o N, maior o *gap* e, por conseguinte, maior a necessidade de desenvolvimento da competência.

Após o estabelecimento dos resultados de cada indicador foi realizada uma média dos valores encontrados nos indicadores para gerar um resultado para cada competência.

Como o objetivo do presente trabalho era estabelecer o *gap* ou lacuna de competências avaliando-se os profissionais do SIBI-UFPR como um todo, em seguida, foi realizada uma média dos resultados encontrados em todos os questionários respondidos que gerou os dados finais do presente trabalho, analisados e comentados no Capítulo 4.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DAS INFORMAÇÕES

Para efetivação da pesquisa foram distribuídos 49 questionários aos bibliotecários que atuam nas 15 bibliotecas do SIBI-UFPR, aplicados no mês de julho de 2008.

Foram distribuídos diretamente aos bibliotecários e respondidos no momento da distribuição, ou ainda, dependendo da situação, devolvidos posteriormente via malote interno do SIBI. No caso das Bibliotecas do Centro de Estudos do Mar e da UFPR – Litoral o instrumentos de pesquisa foram enviados e devolvidos por e-mail e a orientação para preenchimento aconteceu por telefone.

Dos 49 questionários distribuídos somente 39 retornaram devidamente preenchidos e 10 não foram devolvidos. Os dados coletados são apresentados devidamente tabulados e analisados no próximo capítulo.

## 4 RESULTADOS/ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

O SIBI-UFPR possui um histórico na constituição de cursos e eventos de desenvolvimento e capacitação de seus servidores, preocupando-se com a melhoria contínua da qualidade na prestação dos serviços à comunidade universitária.

Porém, com o advento da Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005, que institui nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a necessidade da capacitação e qualificação dos servidores passou a ser atrelado à progressão funcional e avaliação de desempenho da instituição.

Desde então, a UFPR inserida no contexto da administração pública, instituiu um Programa de Capacitação e Qualificação de seus servidores por meio de sua Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

Dentro deste Programa institucional o SIBI sentiu a necessidade de desenvolver um programa de capacitação específico para as necessidades de seu pessoal, voltado aos serviços e produtos que são exclusivos de um sistema de bibliotecas, que geram uma demanda de conhecimento diferenciada das demais unidades da UFPR.

Desta forma, em 2007, foi oferecido o primeiro Programa de Capacitação e do SIBI-UFPR, cujo principal objetivo foi aprimorar e padronizar, em alguns casos, a execução de rotinas e procedimentos efetuados em todas as bibliotecas do sistema e, conseqüentemente, melhorar a qualidade dos serviços e produtos ofertados aos usuários. Constituído por cursos de capacitação de curta duração que foram oferecidos no decorrer do ano à todos os funcionários.

O Programa de Capacitação de 2008 por sua vez, priorizou o desenvolvimento de conhecimento e habilidades de manuseio de equipamentos e recursos de informática.

Para 2009 o programa prevê alguns cursos que serão realizados à distância ou semi-presenciais, baseados em plataforma de software livre, voltados principalmente ao atendimento da demanda dos servidores das bibliotecas localizadas fora da cidade de Curitiba.

Dentro deste contexto, percebe-se, porém, a crescente necessidade de realizar um diagnóstico mais preciso das reais necessidades de capacitação e

desenvolvimento de pessoal existentes no SIBI-UFPR atrelado à consecução dos objetivos estratégicos da organização. Neste sentido, a adoção de práticas de gestão por competências pode contribuir nesta avaliação, além de que já é uma necessidade latente que vem de encontro com o contexto político e institucional ao qual o Sistema de Bibliotecas da UFPR está vinculado.

A seguir são apresentados os resultados identificados a partir da aplicação do instrumento de pesquisa do presente trabalho.

## 4.2 RESULTADOS

A análise e interpretação dos dados coletados é apresentada em três partes: a primeira parte refere-se ao perfil dos entrevistados, a segunda aos resultados das avaliações das competências técnicas e a terceira parte trata das competências comportamentais, sob os aspectos de importância, domínio e lacuna (*gap*).

### 4.2.1 Perfil dos entrevistados

As faixas etárias predominantes correspondem às idades entre 40-49 anos (38,5%) e 50-59 anos (38,5%), perfazendo 77% da população questionada, conforme ilustrado no GRÁFICO 1.

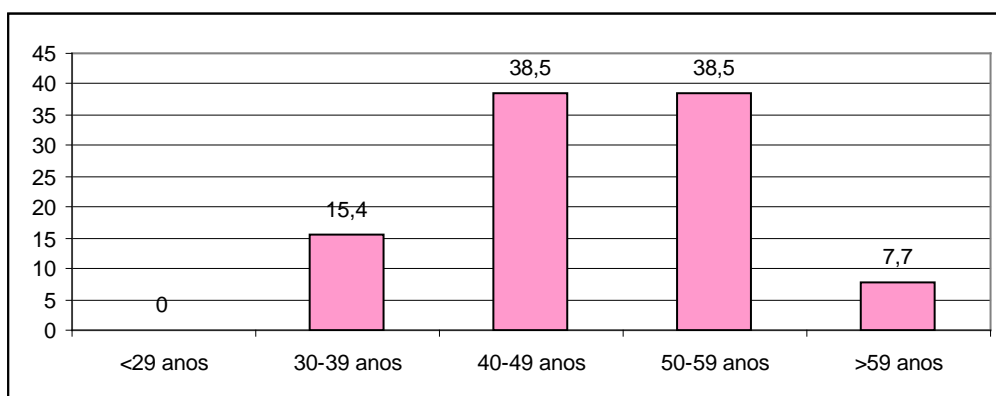


GRAFICO 1 – FAIXA ETÁRIA DOS BIBLIOTECÁRIOS DO SIBI-UFPR  
FONTE: As autoras

As habilitações acadêmicas com maior incidência são por ordem decrescente, especialização (66,7%), bacharelado (23,1%) e mestrado (10,3%). No grupo não foram encontradas as habilitações acadêmicas de licenciatura e doutorado (GRÁFICO 2):

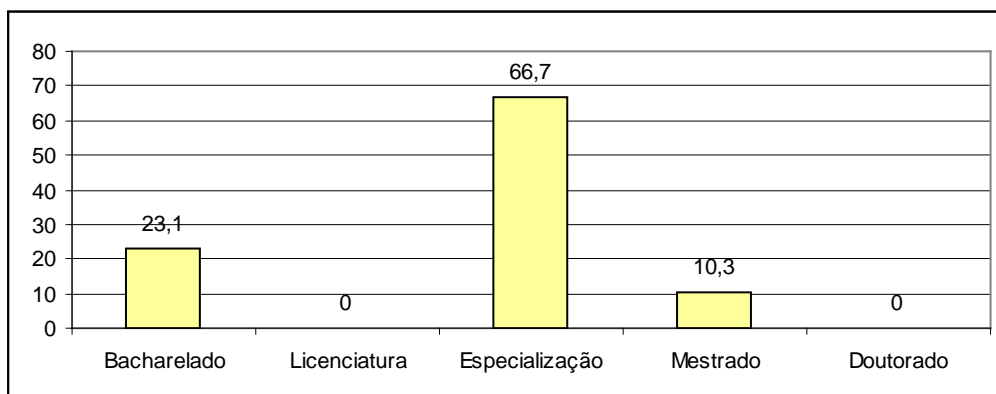


GRAFICO 2 – HABILITAÇÕES ACADÊMICAS DOS BIBLIOTECÁRIOS DO SIBI-UFPR  
FONTE: As autoras

Com relação à área de atuação dos bibliotecários, os dados levantados indicaram que 33,3% trabalham na Gerência de Unidades, 28,2% atuam no Tratamento da informação, 25,6% trabalham com o Serviço de Referência e 12,8 % no Desenvolvimento de coleções. Vale ressaltar que os respondentes foram orientados a assinalar somente uma única alternativa que melhor representasse sua atuação (GRÁFICO 3).

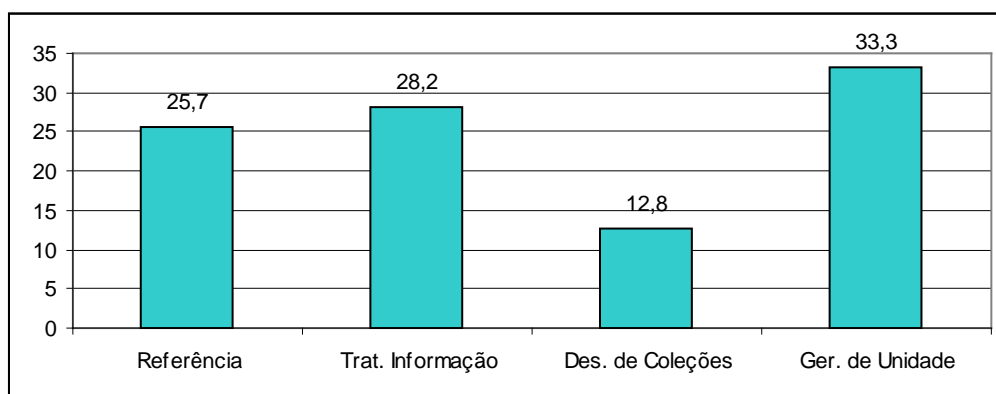


GRAFICO 3 – ÁREAS DE ATUAÇÃO DOS BIBLIOTECÁRIOS DO SIBI-UFPR  
FONTE: As autoras

Quanto à duração de atividade profissional, os dados evidenciaram que a maior parte dos indivíduos exercem a profissão nas faixas entre 20-29 anos (43,6%) e entre 10-19 anos (38,5%), perfazendo um total de 82,1%. Apenas 5 indivíduos (12,8%) exercem a profissão a mais de 29 anos (representado pela categoria bolsa-sênior) e duas pessoas exercem a profissão a menos de 10 anos (GRÁFICO 4).



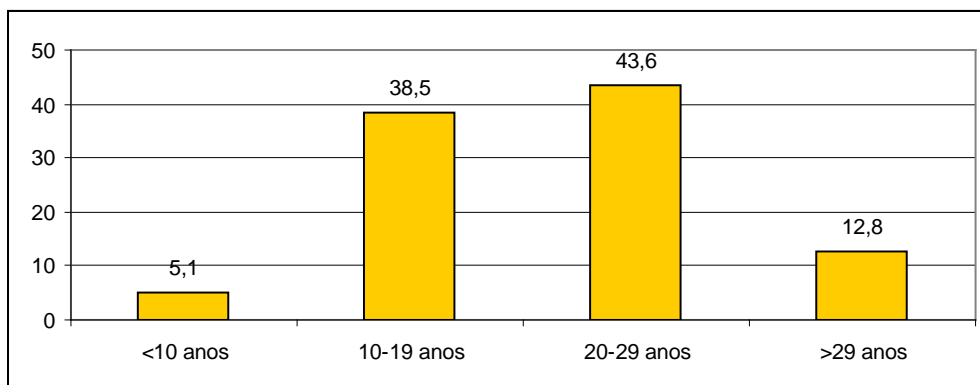


GRAFICO 4 – DURAÇÃO DA ATIVIDADE PROFISSIONAL  
FONTE: As autoras

O perfil predominante é o de bibliotecários na faixa etária entre 40-60 anos (77%), com título de especialistas (66,7%). A área de atuação teve uma distribuição mais uniforme, sendo que a mais predominante a Gerência de Unidade (33,3%). A duração de atividade profissional concentrou-se nas faixas de 10 a 29 anos. A partir da observação destes dados, conclui-se que o grupo de uma maneira geral possui maturidade profissional.

#### 4.2.2 Avaliação das Competências Técnicas

As competências técnicas foram avaliadas de acordo com a sua importância para o desempenho profissional e domínio para sua execução. A partir do cruzamento destes dados obteve-se a lacuna de competência existente conforme apresentado na TABELA 2.

TABELA 2 – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DOS BIBLIOTECÁRIOS SIBI

Item	Competências Técnicas	Importância	Domínio	Lacuna
1	Relacionamento com usuários clientes	3,35	3,05	3,00
2	Tecnologias da informação e comunicação	2,66	1,80	5,62
3	Domínio de idiomas estrangeiros	2,71	1,70	5,98
4	Identificação e validação das fontes de informação	3,00	2,46	4,47
5	Tratamento da informação	2,87	2,25	4,65
6	Capacidade de análise e síntese	3,13	2,90	3,42
7	Organização do espaço físico	2,54	2,36	3,81
8	Formação e desenvolvimento de coleções	2,73	2,29	4,26
9	Tratamento físico dos documentos	2,25	1,72	5,07
10	Marketing	2,41	1,88	4,68
11	Gestão de projetos e planejamento	2,63	2,27	4,31
12	Avaliação de produtos e serviços	2,51	2,33	4,00
13	Gestão orçamental	2,02	1,57	4,53
14	Formação e ações educativas	2,38	2,13	3,71

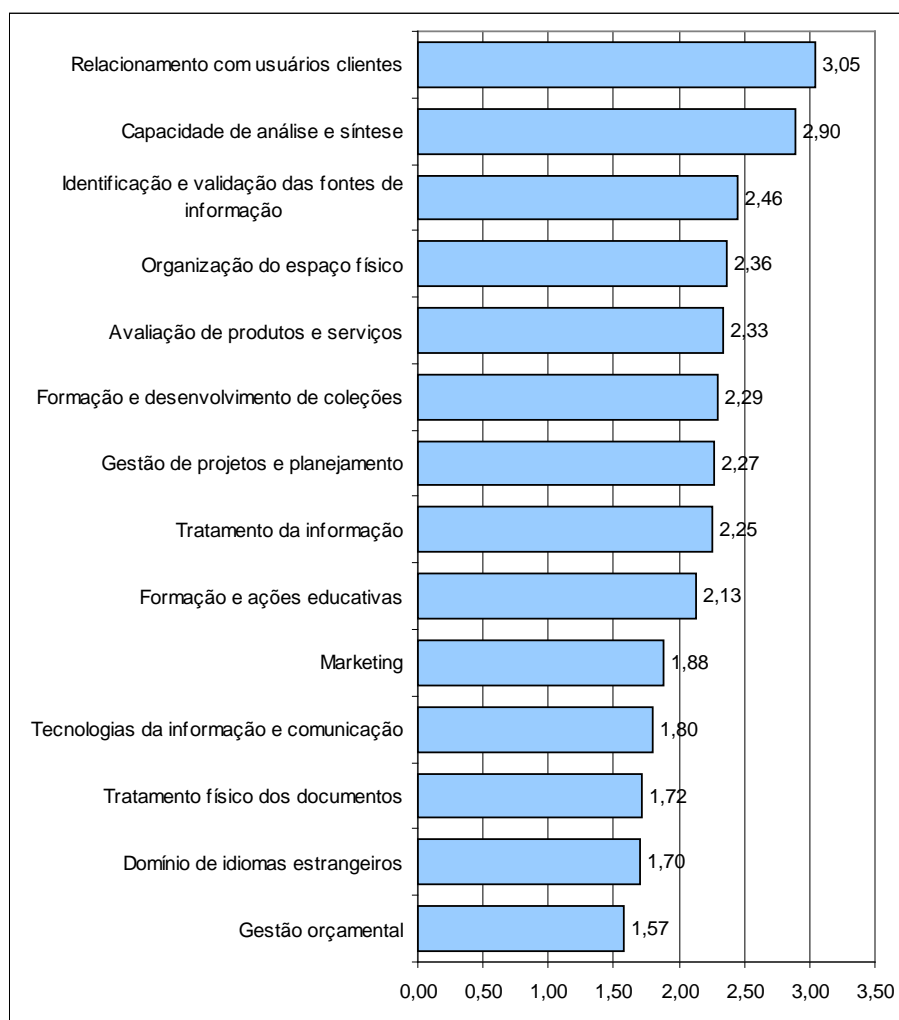
FONTE: As autoras

No que se refere à importância dada as competências técnicas, as mais valorizadas foram: relacionamento com usuários e clientes, capacidade de análise e síntese, identificação e validação das fontes de informação e tratamento da informação. As competências de formação e desenvolvimento de coleções, domínio de idiomas estrangeiros, tecnologias de informação e comunicação e gestão de projetos e planejamento também foram bastante valorizadas. Contrariamente, gestão orçamental, tratamento físico dos documentos e formação de ações educativas foram avaliadas como as menos relevantes (GRÁFICO 5).



GRÁFICO 5 – IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS  
 FONTE: As autoras

Quanto ao domínio dos indivíduos em relação às mesmas competências percebe-se que as que apresentaram um melhor resultado foram: relacionamento com usuários clientes, capacidade de análise e síntese, identificação e validação das fontes de informação, formação e desenvolvimento de coleções e domínio de idiomas estrangeiros. Em seguida, as competências: tecnologias da informação e comunicação, gestão de projetos e planejamento também obtiveram uma boa pontuação. As competências que apresentaram um domínio menor foram: organização do espaço do físico, avaliação de produtos e serviços, marketing, formação e ações educativas, tratamento físico dos documentos e gestão orçamental (GRAFICO 6).



**GRÁFICO 6 – DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS**  
**FONTE:** As autoras.

A partir da aplicação da fórmula citada no item 3.4 obtiveram-se os resultados das lacunas de competências. As competências técnicas com maior *gap* ou lacuna do grupo estudado foram: domínio de idiomas estrangeiros, tecnologias da informação e comunicação e tratamento físico dos documentos (GRÁFICO 7).

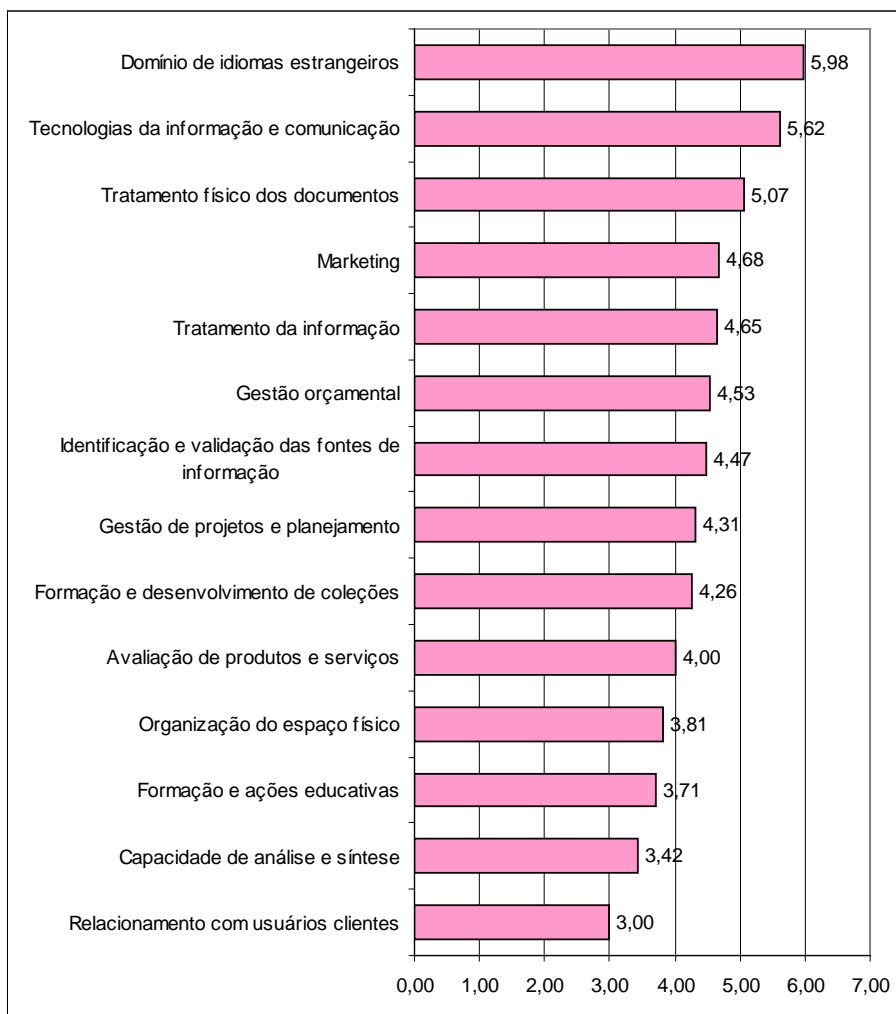


GRÁFICO 7 – LACUNAS DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

FONTE: As autoras.

### 4.2.3 Avaliação das Competências Comportamentais

As competências técnicas foram avaliadas de acordo com a sua importância para o desempenho profissional, domínio para sua execução e a lacuna existente entre as duas (TABELA 3).

TABELA 3 - COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DOS BIBLIOTECÁRIOS SIBI

Item	Competências Comportamentais	Importância	Domínio	Lacuna
1	Comunicação	3,33	2,92	3,44
2	Empreendedorismo	2,97	2,62	3,88
3	Relacionamento interpessoal	3,60	3,29	2,41
4	Iniciativa e autonomia	3,33	3,12	2,89
5	Criatividade	3,13	2,66	3,98
6	Trabalho em equipe	3,33	3,12	2,78
7	Flexibilidade e adaptabilidade	3,31	3,12	2,95
8	Tomada de decisão	3,25	2,90	3,46
9	Liderança	3,18	2,84	3,54
10	Ética profissional	3,61	3,44	1,97
11	Disposição para capacitação	3,02	2,54	4,18
12	Visão sistêmica	3,03	2,86	3,21
13	Organização e planejamento	3,28	2,96	3,30
14	Cultura da qualidade	3,30	3,03	3,05

FONTE: As autoras

Nas competências comportamentais, não foram verificadas diferenças significativas de importância, ou seja, obtiveram valores próximos. As respostas indicaram que as competências consideradas de maior importância foram: ética profissional, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, sendo que, as competências visão sistêmica, disposição para capacitação e empreendedorismo foram consideradas menos significativas (GRÁFICO 8).



GRÁFICO 8 – IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS  
 FONTE: As autoras.

No tocante as competências comportamentais, as respostas indicaram que os profissionais do SIBI detêm maior domínio das competências ética profissional e relacionamento interpessoal. As competências: trabalho em equipe, flexibilidade e adaptabilidade, iniciativa e autonomia também apresentaram boas pontuações. As competências criatividade, empreendedorismo e disposição para capacitação apresentaram um domínio menor (GRÁFICO 9).

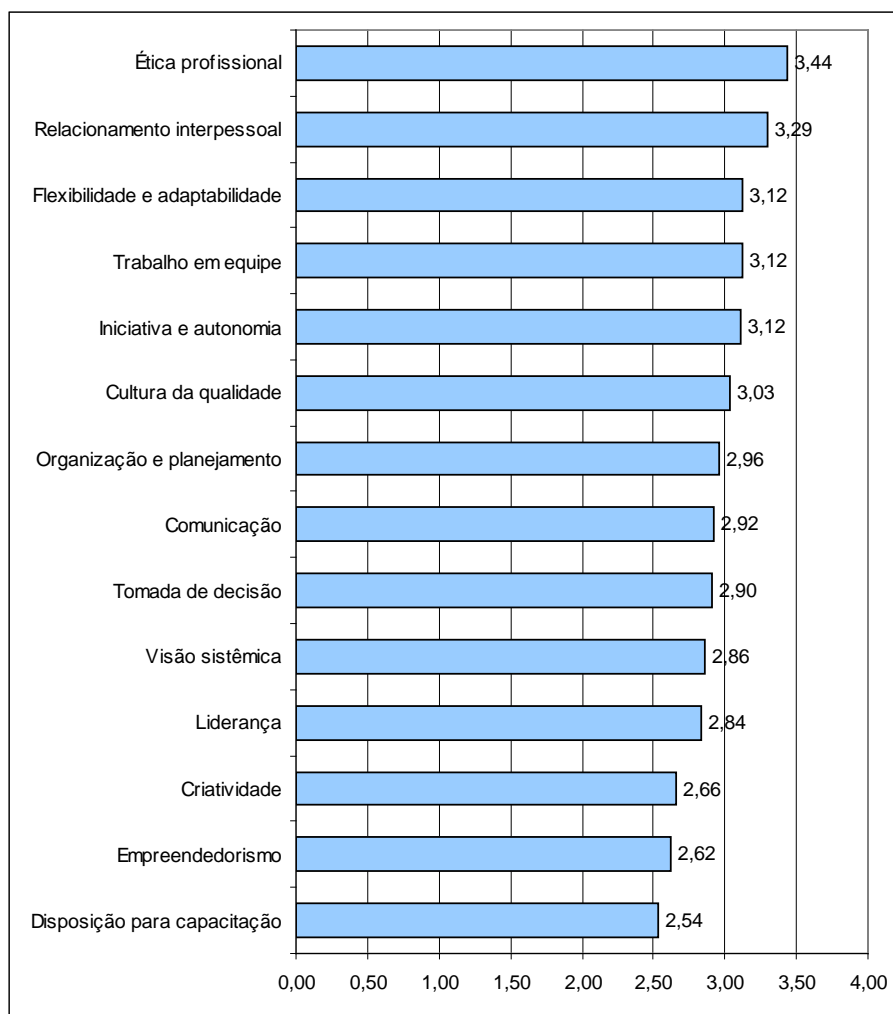


GRÁFICO 9 – DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

FONTE: As autoras.

Em relação às lacunas das competências comportamentais, os *gaps* mais evidentes foram nas competências: disposição para capacitação, criatividade, e empreendedorismo. Apresentaram pontuação semelhante às lacunas das competências: liderança, tomada de decisão, comunicação, organização e planejamento e visão sistêmica. As competências relacionamento interpessoal e ética profissional apresentaram menor *gap*, ou seja, obtiveram a menor lacuna entre importância e domínio (GRÁFICO 10).

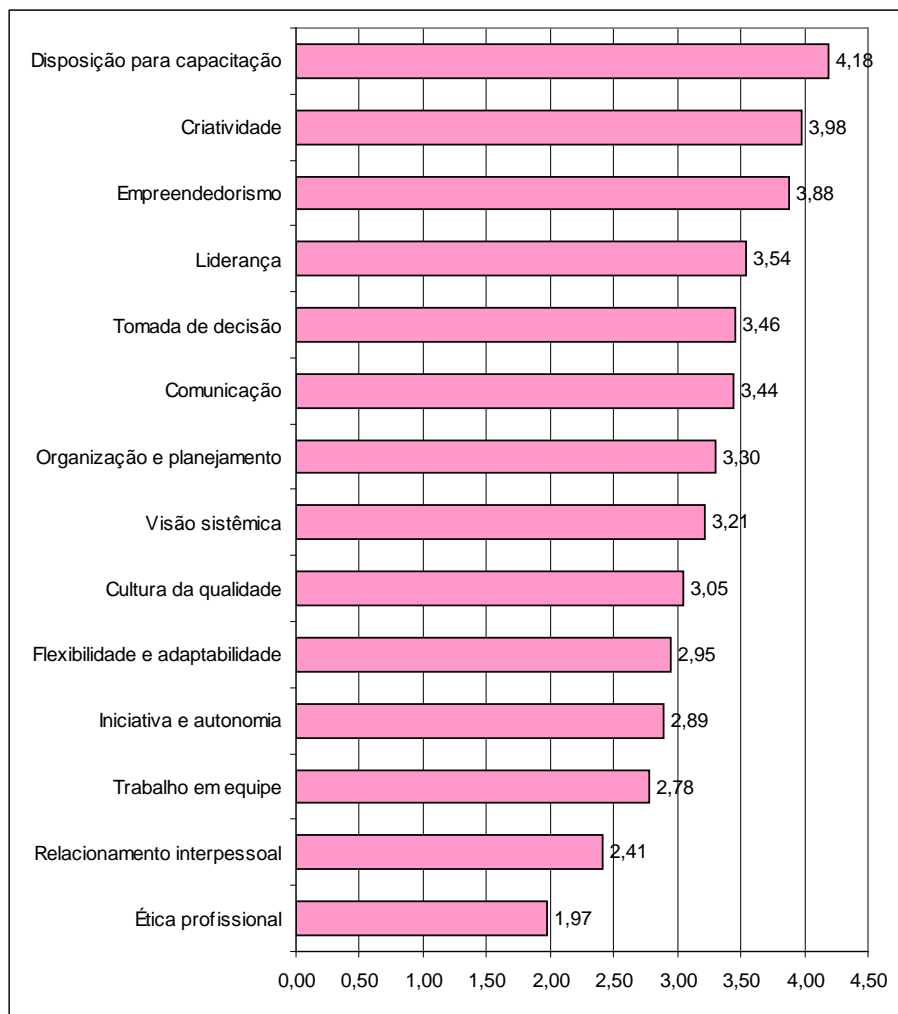


GRÁFICO 10 – LACUNAS DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

FONTE: As autoras.



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na era da informação onde as mudanças tecnológicas, culturais e sociais crescem de modo acelerado e se refletem em todos os aspectos da sociedade, as pessoas nesse processo é que fazem a diferença. No caso das bibliotecas universitárias o capital humano assume uma importância ainda maior, visto que seus profissionais contribuem de forma direta e indireta na geração de novos conhecimentos. Desta forma, a formação e a manutenção de suas competências atualizadas são cruciais para o sucesso e a qualidade da prestação de serviços.

Nesse contexto, os profissionais da área de informação, principalmente aqueles que exercem algum tipo de função de gestão de pessoas precisam estar atentos às essas mudanças e avaliar as competências existentes tão essenciais para a execução e implementação de suas atividades.

Diante do exposto, uma das motivações para a execução desta pesquisa foi a oportunidade de fornecer subsídios importantes sobre as competências das pessoas que trabalham no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná, com o intuito de alinhar esforços para que as competências individuais possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à execução dos objetivos estratégicos da organização.

Ao analisar as informações obtidas por meio da aplicação do instrumento de pesquisa, as respostas dos indivíduos indicaram que as lacunas existentes nas competências técnicas atingiram uma pontuação maior que a atingida pelas competências comportamentais.

As competências técnicas que obtiveram as maiores lacunas foram: o conhecimento e domínio de línguas estrangeiras, domínio de tecnologias da informação e comunicação e tratamento físico dos documentos.

A competência técnica referente à língua estrangeira apresentou a maior lacuna de todo o rol de competências, um dado preocupante já que a falta desta competência traz implicações importantes no desenvolvimento de atividades básicas do profissional bibliotecário como manuseio de instrumentos de trabalho e de pesquisas (fontes/bases de dados referenciais e textuais, catálogos, manuais entre outros) e também pelo fato de que a falta de domínio de línguas estrangeiras pode ser um fator desestimulante quanto à continuidade da qualificação dos bibliotecários através de cursos de Pós-Graduação no nível de mestrado e doutorado.

A lacuna quanto ao domínio de competências relativas ao domínio de tecnologias de informação e comunicação não foi surpreendente, pois, trata-se de uma competência com um ciclo de vida muito rápido que demanda atualização constante. A preocupação quanto ao desenvolvimento desta competência nos programas de capacitação do SIBI-UFPR já é fato, visto que o sistema na última década direcionou esforços no sentido de automatizar seus catálogos e implantar novas tecnologias de comunicação e informação nos seus processos de trabalho e serviços oferecidos. Porém, a verificação desta lacuna reforça a necessidade de manter a ênfase no desenvolvimento desta competência.

Quanto à competência de tratamento físico de documentos a lacuna existente pode indicar a necessidade de adaptação e atualização dos bibliotecários do SIBI quanto ao preparo e manuseio de novos suportes e mídias de informação que são fruto do desenvolvimento da tecnologia atual.

No que se refere às competências comportamentais as maiores lacunas foram verificadas nas seguintes competências: disposição para capacitação, criatividade e empreendedorismo.

A competência disposição para capacitação, embora não tenha recebido uma grande pontuação quanto à sua importância (ficou em penúltimo lugar) foi a que apresentou o menor índice de domínio o que resultou na maior lacuna existente. A falta de domínio nesta competência é sem dúvida um fator preocupante visto que é uma competência de necessidade básica para favorecer a capacitação em todas as outras. A falta de disposição para capacitação talvez possa estar vinculada ao predomínio de bibliotecários em fim de carreira (43% na faixa de 20 a 29 anos de atividade profissional) o que seria um fator desestimulante.

A faixa etária predominante também pode ser levada em consideração para justificar a lacuna existente quanto às competências de criatividade e empreendedorismo, porém, evidencia a necessidade de incentivo quanto ao desenvolvimento destas competências tão necessárias ao contexto do profissional da informação atual.

Vale destacar o domínio da competência de relacionamento com usuários e clientes que foi a que apresentou o melhor índice na avaliação das competências técnicas e das competências ética profissional e relacionamento interpessoal que obtiveram as melhores pontuações quanto às competências comportamentais. O que evidencia o posicionamento dos bibliotecários do SIBI-UFPR quanto à busca da

prestação de serviços de qualidade preocupada com as necessidades de seus usuários.

Recomenda-se que os próximos Programas de Capacitação do SIBI-UFPR se baseiem nos resultados encontrados no presente trabalho e contemplem as competências que obtiveram as maiores lacunas.

Outra observação importante é que seja dada continuidade ao processo de mapeamento de competências dos bibliotecários do SIBI-UFPR de forma que o desenvolvimento das competências possa ser verificado e acompanhado.

Vale mencionar que o mapeamento de competências individuais dos servidores só será possível com o apoio das esferas diretivas da instituição o que possibilitaria a adoção de práticas de gestão por competências como um todo. Neste sentido, os resultados e frutos do presente trabalho podem favorecer a fase de sensibilização do processo de implementação da gestão por competências na organização.

## REFERÊNCIAS

- BARRETO, A. M. O fator humano e o desenvolvimento de competências nas unidades de informação. **Perspectivas em ciência da informação**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 166-177, 2005.
- BELLUZZO, R. C. Contribuição ao desenvolvimento da competência em informação em bibliotecas públicas paulistas: uma experiência com apoio de oficinas de trabalho. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 21, jul. 2005, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba: FEBAB, 2005. 1 CD-ROM.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, v.12, n.54, p.5-14, set./out. 1983.
- BRANDÃO, H. P.; BABRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p.179-194, abr./jun. 2005.
- BRASIL. Ministério do Trabalho. **Classificação brasileira de ocupações**. Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/indez.htm>>. Acesso em: 10 maio 2008.
- BURIN, C. K.; LUCAS, L. R. O; HOFFMAN, S. G. Bibliotecas universitárias informatizadas: competências do bibliotecário. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13, 2004, Natal **Anais ...** Natal, 2004. 1 CD-ROM.
- CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2006.
- CARVALHO, I. C. L. **A socialização do conhecimento no espaço das bibliotecas universitárias**. Rio de Janeiro : Interciência, 2004.
- DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, 2003.
- EUROPEAN COUNCIL OF INFORMATION ASSOCIATIONS (ECIA). **Euroguide LIS: competencies and aptitudes for European information professionals**. ADBS, 2004. v.1. Disponível em: <[www.certidoc.net/en/euref1-english.pdf](http://www.certidoc.net/en/euref1-english.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2008.
- FARIA, S. *et al.* Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. **Ciência da Informação**, Brasília, v.34, n.2, p.26-33, maio/ago. 2005.
- FARIA, S. F. *et al.* Gestão estratégica de pessoas: mapeamento de competências do profissional da informação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13, 2004, Natal **Anais ...** Natal, 2004. 1 CD-ROM.

FARIAS, E.C.B.; LIMA, D.C.S.; LUCENA, M.I.R. Gestão de competências: um olhar sobre o profissional bibliotecário que atua em Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior Privado. SNBU, 2004.

FERRAZ, K. M. A.; MORAES, T. C. C.; ZEFERINO, V. S. Mapeamento de competências dos funcionários do DIBD. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 14., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006. 1 CD-ROM.

FERREIRA, D. T. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ciência da Informação**, Brasília, v.32, n.1, p.42-49, jan./abr. 2003.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: \_\_\_\_\_. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo : Atlas, 2001.

FRESNEDA, P. S. V. A gestão do conhecimento em organizações de P & D: o caso da EMBRAPA. In: TERRA, J. C. C. (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p.19-33.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo : Person makron Books, 2002.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo : Person Prentice Hall, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro : Qualitmark, 2008.

MAIA, C. Casa de ferreiro, espeto de pau: a gestão do conhecimento em empresas produtoras de conhecimento. In: TERRA, J. C. C. (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p.3-18.

MARTINS, R. D. Perfil do bibliotecário: uma realidade brasileira. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 14. 2006. **Anais...** Salvador, 1 CD-ROM.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p.112-122, maio/ago. 2004.

MESSINA-RAMOS, M. A. F.; FERREIRA, M. A. T. Gestão de conhecimento no sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais: mapeamento de competências. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13, 2004, Natal **Anais ...** Natal, 2004. 1 CD-ROM.

MOREIRA, D. A. Natureza e fontes do conhecimento em administração. **Revista Administração on line**, São Paulo, v. 1, n.1, jan./mar., 2000. Disponível em: <<http://www.epa.adm.br/PesqAdm.htm>>. Acesso em: 19/10/2000.

OLIVEIRA, A. M. *et al.* Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 360-382, 2006.

OLIVEIRA, S. M. Gerenciamento organizacional de bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12, 2002, Recife **Anais...** Recife: UFPE, 2002. 1 CD-ROM.

ROSSATO, M. A. Conhecimento: o principal fator de produção da Eletrobrás. In: TERRA, J. C. C. (Org.). **Gestão do conhecimento e E-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p.103-116.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.) **Aprendizagem organizacional e competências**: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHWEITER, F. Os novos perfis dos profissionais da informação em bibliotecas universitárias. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, Nova Série, São Paulo, v.3, n.2, p.80-88, jul-dez., 2007.

SILVA, E. L.; CUNHA, M. V. A. A formação profissional no século XXI: desafios e dilemas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.3, set./dez. 2002. p.77-82.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Plano de gestão do Sistema de Bibliotecas da UFPR – 2006 – 2010**. Curitiba, 2006.

VALENTIM, M. L. P. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: \_\_\_\_\_. **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. p. 117-132.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VITORINO, E. V. Competência informacional do profissional da informação bibliotecário : construção social da realidade. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, n.24, p.59-71, 2º sem. 2007.

WALTER, M. T. M. T.; BAPTISTA, S. G. Formação profissional do bibliotecário. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, n.25, p.85-101, 1º sem. 2008.

**APÊNDICE 1 – INDICADORES DE COMPETÊNCIAS**

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	INDICADORES
1. Relacionamento com usuários e clientes	Reconhecer a importância do cliente para a organização
	Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do cliente
	Compreender as necessidades do cliente
	Solucionar de forma rápida os problemas do cliente
	Identificar as características e particularidades de cada cliente
2. Tecnologias da Informação e comunicação	Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos
	Desenvolver e efetuar manutenção de bases de dados
	Analisar tecnologias de informação e comunicação
	Desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos
	Migrar dados
3. Domínio de idiomas estrangeiros	Monitorar, constantemente as mudanças impostas pelos avanços da tecnologia
	Possuir capacidade de leitura instrumental de idiomas estrangeiros
	Possuir capacidade de comunicação verbal de idiomas estrangeiros
4. Identificação e validação das fontes de informação	Possuir domínio da linguagem escrita de idiomas estrangeiros
	Demonstrar conhecimento da abrangência das fontes
	Possuir habilidade de avaliação de fontes de informação
	Prestar serviços de informação on-line
5. Tratamento da Informação	Acessar fontes de informação e bases de dados em diferentes suportes
	Ter conhecimento de ferramentas e técnicas de representação do conhecimento
	Desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos
	Dominar instrumentos e técnicas de catalogação e descrição: formatos de registro e metadados
6. Capacidade de análise e síntese	Demonstrar domínio dos sistemas de indexação e buscadores
	Possuir capacidade de análise e síntese
	Possuir capacidade de concentração
7. Organização do espaço físico	Possuir raciocínio lógico
	Planejar e coordenar a execução de espaço físico e layout de bibliotecas
	Planejar e coordenar a execução serviços de armazenamento e sinalização de acervo
	Controlar a conservação do patrimônio físico da biblioteca



8. Formação e desenvolvimento de coleções	Participar de serviços de avaliação, aquisição e distribuição do acervo
	Selecionar e avaliar todo tipo de material
	Desenvolver políticas de seleção, aquisição e desbaste de coleções
	Conhecer as diversas modalidades de aquisição
9. Tratamento físico dos documentos	Possuir conhecimento sobre conservação preventiva de acervos bibliográficos
	Possuir conhecimentos sobre conservação de acervo de multimeios
	Deter conhecimento de técnicas e instrumentos de restauração de acervos
10. Marketing	Desenvolver planos de divulgação e marketing de produtos e serviços
	Atuar em relações públicas para a biblioteca
	Organização de eventos e/ou campanhas do interesse da biblioteca
	Elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, etc.) para aplicar a DSI.
11. Gestão de projetos e planejamento	Planeja e quantifica os projetos, ações e tarefas a desenvolver no âmbito da sua unidade
	Desenvolver políticas de informação
	Elaborar relatórios dos serviços executados
	Planejar e executar estudos de usuários /clientes da informação
12. Avaliação de produtos e serviços	Possuir conhecimento de procedimentos de coleta e análise de dados estatísticos
	Controlar a execução dos planos de atividades
	Elaborar diagnósticos de serviços oferecidos
13. Gestão orçamental	Administrar recursos orçamentários
	Buscar patrocínios e parcerias
	Assessorar no planejamento dos recursos econômico-financeiros e humanos das unidades
	Conhecer as rotinas de licitações, contratos e pregões-eletrônicos
14. Formação e ações educativas	Elaborar serviços de apoio às atividades de ensino e para educação presencial e à distância
	Promover / ministrar cursos e treinamentos
	Produzir documentos de informação didática (apostilas, manuais, tutoriais...)
	Capacitar e orientar usuários para o melhor uso das bibliotecas e seus recursos
	Orientar estagiários e bolsistas

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	INDICADORES
1. Comunicação	Expressar-se oralmente de forma clara e precisa
	Adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores
	Presta informações e esclarecimentos, presencialmente ou através de outros meios de comunicação, com exatidão e objetividade.
	Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção.
2. Empreendedorismo	Estar atento para as oportunidades de mercado, assumindo riscos calculados.
	Promover a implantação de soluções que contribuam para melhorias ou mudanças importantes no ambiente de trabalho.
	Buscar por mudanças no ambiente de trabalho ou equipe, não tendo uma visão conformista diante de problemas.
3. Relacionamento Interpessoal	Ter um trato cordial e respeitoso com colegas de trabalho
	Ter equilíbrio emocional em situações adversas
	Tratar as pessoas sem distinção, independente do nível hierárquico
	Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se em vários contextos sócio-profissionais
4. Iniciativa e Autonomia	Responder com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais
	Ter uma atitude ativa e dinâmica
	Executar de forma autônoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas
	Tomar iniciativas no sentido de resolução de problemas que surgem no âmbito de sua atividade
5. Criatividade	Trazer idéias para desenvolver os produtos/serviços já existentes
	Apresentar idéias de novos produtos/serviços a serem desenvolvidos
	Apresentar alternativas criativas para melhorar os procedimentos
	Trazer soluções criativas quando faltam recursos (financeiros ou não) para um projeto
6. Trabalho em equipe	Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas
	Esclarecer as dúvidas de trabalho dos colegas
	Integrar-se em equipes multidisciplinares, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho
	Partilhar informações e conhecimentos com os colegas
7. Flexibilidade e adaptabilidade	Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho
	Ter postura flexível quando sua idéia não é a que prevalece
	Aceitar opiniões e sugestões de mudanças que contribuam para a melhoria de produtos, serviços ou processos
	Ser flexível para implantar mudanças necessárias

8. Tomada de decisão	Busca informações com equipe, departamentos ou documentos para a tomada de decisão
	Ter a percepção de tempo ideal da tomada de decisão, não sendo precipitado e não sendo tardio na escolha
	Analisar os riscos e as oportunidades de todas as alternativas possíveis para a tomada de decisão
	Ser seguro e firme na decisão tomada, promovendo um clima de confiança
9. Liderança	Promover o desenvolvimento da equipe por meio de ações de capacitação e feedback
	Define as responsabilidades e tarefas dos elementos da sua unidade em função das suas aptidões
	Transmitir os objetivos, estratégias e planos de ação com clareza e objetividade
	Atua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho
10. Ética profissional	Ser ético na relação com os clientes e colegas de trabalho (reconhecer e valorizar a conduta correta)
	Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (sem discriminação)
	Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas e éticas do serviço
	Cumprir com as orientações previstas no código de ética da área
11. Disposição para capacitação permanente	Acompanhar a literatura sobre Biblioteconomia, Ciência da Informação e áreas correlatas
	Participar de eventos da área
	Procurar atualizar seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente
	Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidades de melhoria
12. Visão Sistêmica	Ter compreensão do SIBI (estrutura, funcionamento, missão, políticas ....)
	Perceber o impacto da atividade que realiza nas demais unidades da organização
	Visualizar se uma ação está alinhada à missão e à visão do SIBI
	Conhecer todas as unidades do SIBI para compreender as necessidades dos clientes internos/externos
13. Organização e Planejamento	Manter local de trabalho organizado, facilitando a localização de objetos e documentos
	Determinar objetivos e metas com prazos possíveis de serem executados
	Estabelecer prioridades na sua ação, centrando-se nas atividades com valor para o serviço
	Planejar e priorizar a realização das tarefas, utilizando o tempo de forma eficaz
14. Cultura da qualidade	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade
	Executar ações e processos de acordo com as normas e procedimentos estabelecidos
	Tomar as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro
	Elaborar manuais de serviços e procedimentos

## **APÊNDICE 2 – INSTRUMENTO DE PESQUISA**

## LEVANTAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Este questionário visa coletar dados para uma análise das competências dos bibliotecários do SIBI/UFPR.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de uma monografia de especialização do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Paraná.

Esclarece-se que os dados coletados só serão divulgados na forma compilada e os dados brutos, assim como a identificação dos entrevistados não serão disseminados.

As questões abrangerão basicamente dados pessoais, grau de importância dos comportamentos e grau de domínio dos comportamentos.

Particularmente agradecemos sua colaboração nesta pesquisa.

### I – IDENTIFICAÇÃO

Para cada pergunta marque ☒ no quadrado e considere a que mais se adequa à sua situação:

1.	Idade	< 29 anos	30-39 anos	40-49 anos	50-59 anos	> 59 anos
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.	Habilitações acadêmicas	Bacharelado	Licenciatura	Especialização	Mestrado	Doutorado
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.	Área de atuação	Referência	Tratamento da Informação	Desenvolvimento de Coleções	Gerência de Unidade	Outra
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Especifique: \_\_\_\_\_

4.	Duração da atividade profissional	< 10 anos	10-19 anos	20-29 anos	> 29 anos
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## II – COMPETÊNCIAS

### 1. Grau de Importância

Analise cada comportamento e marque um X na coluna que melhor representa a **importância** que cada um possui para garantir o melhor desempenho na sua função atual

0 = nada importante

1 = pouco importante

2 = medianamente importante

3 = muito importante

4 = extremamente importante

	INDICADORES DE CÔMPETÊNCIAS TÉCNICAS	0	1	2	3	4
1	Reconhecer a importância do cliente para a organização					
2	Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do cliente					
3	Compreender as necessidades do cliente					
4	Solucionar de forma rápida os problemas do cliente					
5	Identificar as características e particularidades de cada cliente					
6	Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos					
7	Desenvolver e efetuar manutenção de bases de dados					
8	Analisar tecnologias de informação e comunicação					
9	Desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos					
10	Migrar dados					
11	Monitorar, constantemente as mudanças impostas pelos avanços da tecnologia					
12	Possuir capacidade de leitura instrumental de idiomas estrangeiros					
13	Possuir capacidade de comunicação verbal de idiomas estrangeiros					
14	Possuir domínio da linguagem escrita de idiomas estrangeiros					
15	Demonstrar conhecimento da abrangência das fontes					
16	Possuir habilidade de avaliação de fontes de informação					
17	Prestar serviços de informação on-line					
18	Acessar fontes de informação e bases de dados em diferentes suportes					
19	Ter conhecimento de ferramentas e técnicas de representação do conhecimento					
20	Desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos					
21	Dominar instrumentos e técnicas de catalogação e descrição: formatos de registro e metadados					
22	Demonstrar domínio dos sistemas de indexação e buscadores					
23	Possuir capacidade de análise e síntese					
24	Possuir capacidade de concentração					
25	Possuir raciocínio lógico					
26	Planejar e coordenar a execução de espaço físico e layout de bibliotecas					
27	Planejar e coordenar a execução serviços de armazenamento e sinalização de acervo					
28	Controlar a conservação do patrimônio físico da biblioteca					
29	Participar de serviços de avaliação, aquisição e distribuição do acervo					
30	Selecionar e avaliar todo tipo de material					
31	Desenvolver políticas de seleção, aquisição e desbaste de coleções					
32	Conhecer as diversas modalidades de aquisição					
33	Possuir conhecimento sobre conservação preventiva de acervos bibliográficos					
34	Possuir conhecimentos sobre conservação de acervo de multimeios					
35	Deter conhecimento de técnicas e instrumentos de restauração de acervos					
36	Desenvolver planos de divulgação e marketing de produtos e serviços					
37	Atuar em relações públicas para a biblioteca					
38	Organização de eventos e/ou campanhas do interesse da biblioteca					
39	Elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, etc.) para aplicar a DSI.					
40	Planeja e quantifica os projetos, ações e tarefas a desenvolver no âmbito da sua unidade					
41	Desenvolver políticas de informação					
42	Elaborar relatórios dos serviços executados					
43	Planejar e executar estudos de usuários /clientes da informação					
44	Possuir conhecimento de procedimentos de coleta e análise de dados estatísticos					
45	Controlar a execução dos planos de atividades					
46	Elaborar diagnósticos de serviços oferecidos					
47	Administrar recursos orçamentários					
48	Buscar patrocínios e parcerias					
49	Assessorar no planejamento dos recursos econômico-financeiros e humanos das unidades					
50	Conhecer as rotinas de licitações, contratos e pregões-eletrônicos					
51	Elaborar serviços de apoio às atividades de ensino e para educação presencial e à distância					
52	Promover / ministrar cursos e treinamentos					
53	Produzir documentos de informação didática (apostilas, manuais, tutoriais...)					
54	Capacitar e orientar usuários para o melhor uso das bibliotecas e seus recursos					
55	Orientar estagiários e bolsistas					

	<b>INDICADORES DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	0	1	2	3	4
1	Expressar-se oralmente de forma clara e precisa					
2	Adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores					
3	Presta informações e esclarecimentos, presencialmente ou através de outros meios de comunicação, com exatidão e objetividade.					
4	Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção.					
5	Estar atento para as oportunidades de mercado, assumindo riscos calculados.					
6	Promover a implantação de soluções que contribuam para melhorias ou mudanças importantes no ambiente de trabalho.					
7	Buscar por mudanças no ambiente de trabalho ou equipe, não tendo uma visão conformista diante de problemas.					
8	Ter um trato cordial e respeitoso com colegas de trabalho					
9	Ter equilíbrio emocional em situações adversas					
10	Tratar as pessoas sem distinção, independente do nível hierárquico					
11	Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se em vários contextos sócio-profissionais					
12	Responder com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais					
13	Ter uma atitude ativa e dinâmica					
14	Executar de forma autônoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas					
15	Tomar iniciativas no sentido de resolução de problemas que surgem no âmbito de sua atividade					
16	Trazer idéias para desenvolver os produtos/serviços já existentes					
17	Apresentar idéias de novos produtos/serviços a serem desenvolvidos					
18	Apresentar alternativas criativas para melhorar os procedimentos					
19	Trazer soluções criativas quando faltam recursos (financeiros ou não) para um projeto					
20	Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas					
21	Esclarecer as dúvidas de trabalho dos colegas					
22	Integrar-se em equipes multidisciplinares, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho					
23	Partilhar informações e conhecimentos com os colegas					
24	Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho					
25	Ter postura flexível quando sua idéia não é a que prevalece					
26	Aceitar opiniões e sugestões de mudanças que contribuam para a melhoria de produtos, serviços ou processos					
27	Ser flexível para implantar mudanças necessárias					
28	Busca informações com equipe, departamentos ou documentos para a tomada de decisão					
29	Ter a percepção de tempo ideal da tomada de decisão, não sendo precipitado e não sendo tardio na escolha					
30	Analisar os riscos e as oportunidades de todas as alternativas possíveis para a tomada de decisão					
31	Ser seguro e firme na decisão tomada, promovendo um clima de confiança					
32	Promover o desenvolvimento da equipe por meio de ações de capacitação e feedback					
33	Define as responsabilidades e tarefas dos elementos da sua unidade em função das suas aptidões					
34	Transmitir os objetivos, estratégias e planos de ação com clareza e objetividade					
35	Atua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho					
36	Ser ético na relação com os clientes e colegas de trabalho (reconhecer e valorizar a conduta correta)					
37	Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (sem discriminação)					
38	Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas e éticas do serviço					
39	Cumprir com as orientações previstas no código de ética da área					
40	Acompanhar a literatura sobre Biblioteconomia, Ciência da Informação e áreas correlatas					
41	Participar de eventos da área					
42	Procurar atualizar seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente					
43	Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidades de melhoria					
44	Ter compreensão do SIBI (estrutura, funcionamento, missão, políticas ....)					
45	Perceber o impacto da atividade que realiza nas demais unidades da organização					
46	Visualizar se uma ação está alinhada à missão e à visão do SIBI					
47	Conhecer todas as unidades do SIBI para compreender as necessidades dos clientes internos/externos					
48	Manter local de trabalho organizado, facilitando a localização de objetos e documentos					
49	Determinar objetivos e metas com prazos possíveis de serem executados					
50	Estabelecer prioridades na sua ação, centrando-se nas atividades com valor para o serviço					
51	Planejar e priorizar a realização das tarefas, utilizando o tempo de forma eficaz					
52	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade					
53	Executar ações e processos de acordo com as normas e procedimentos estabelecidos					
54	Tomar as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro					
55	Elaborar manuais de serviços e procedimentos					

## 2. Grau de domínio

Para cada um dos seguintes indicadores de competências marque um X na coluna que melhor descreve o **domínio** que você possui:

- 0 = não domina a competência  
 1 = domina pouco a competência  
 2 = domina medianamente a competência  
 3 = domina muito a competência  
 4 = domina totalmente a competência

	<b>INDICADORES DE CÔMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	0	1	2	3	5
1	Reconhecer a importância do cliente para a organização					
2	Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do cliente					
3	Compreender as necessidades do cliente					
4	Solucionar de forma rápida os problemas do cliente					
5	Identificar as características e particularidades de cada cliente					
6	Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos					
7	Desenvolver e efetuar manutenção de bases de dados					
8	Analisar tecnologias de informação e comunicação					
9	Desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos					
10	Migrar dados					
11	Monitorar, constantemente as mudanças impostas pelos avanços da tecnologia					
12	Possuir capacidade de leitura instrumental de idiomas estrangeiros					
13	Possuir capacidade de comunicação verbal de idiomas estrangeiros					
14	Possuir domínio da linguagem escrita de idiomas estrangeiros					
15	Demonstrar conhecimento da abrangência das fontes					
16	Possuir habilidade de avaliação de fontes de informação					
17	Prestar serviços de informação on-line					
18	Acessar fontes de informação e bases de dados em diferentes suportes					
19	Ter conhecimento de ferramentas e técnicas de representação do conhecimento					
20	Desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos					
21	Dominar instrumentos e técnicas de catalogação e descrição: formatos de registro e metadados					
22	Demonstrar domínio dos sistemas de indexação e buscadores					
23	Possuir capacidade de análise e síntese					
24	Possuir capacidade de concentração					
25	Possuir raciocínio lógico					
26	Planejar e coordenar a execução de espaço físico e layout de bibliotecas					
27	Planejar e coordenar a execução serviços de armazenamento e sinalização de acervo					
28	Controlar a conservação do patrimônio físico da biblioteca					
29	Participar de serviços de avaliação, aquisição e distribuição do acervo					
30	Selecionar e avaliar todo tipo de material					
31	Desenvolver políticas de seleção, aquisição e desbaste de coleções					
32	Conhecer as diversas modalidades de aquisição					
33	Possuir conhecimento sobre conservação preventiva de acervos bibliográficos					
34	Possuir conhecimentos sobre conservação de acervo de multimeios					
35	Deter conhecimento de técnicas e instrumentos de restauração de acervos					
36	Desenvolver planos de divulgação e marketing de produtos e serviços					
37	Atuar em relações públicas para a biblioteca					
38	Organização de eventos e/ou campanhas do interesse da biblioteca					
39	Elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, etc.) para aplicar a DSI.					
40	Planeja e quantifica os projetos, ações e tarefas a desenvolver no âmbito da sua unidade					
41	Desenvolver políticas de informação					
42	Elaborar relatórios dos serviços executados					
43	Planejar e executar estudos de usuários /clientes da informação					
44	Possuir conhecimento de procedimentos de coleta e análise de dados estatísticos					
45	Controlar a execução dos planos de atividades					
46	Elaborar diagnósticos de serviços oferecidos					
47	Administrar recursos orçamentários					
48	Buscar patrocínios e parcerias					
49	Assessorar no planejamento dos recursos econômico-financeiros e humanos das unidades					
50	Conhecer as rotinas de licitações, contratos e pregões-eletrônicos					
51	Elaborar serviços de apoio às atividades de ensino e para educação presencial e à distância					
52	Promover / ministrar cursos e treinamentos					
53	Produzir documentos de informação didática (apostilas, manuais, tutoriais...)					
54	Capacitar e orientar usuários para o melhor uso das bibliotecas e seus recursos					
55	Orientar estagiários e bolsistas					



	<b>INDICADORES DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	0	1	2	3	4
1	Expressar-se oralmente de forma clara e precisa					
2	Adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores					
3	Presta informações e esclarecimentos, presencialmente ou através de outros meios de comunicação, com exatidão e objetividade.					
4	Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção.					
5	Estar atento para as oportunidades de mercado, assumindo riscos calculados.					
6	Promover a implantação de soluções que contribuam para melhorias ou mudanças importantes no ambiente de trabalho.					
7	Buscar por mudanças no ambiente de trabalho ou equipe, não tendo uma visão conformista diante de problemas.					
8	Ter um trato cordial e respeitoso com colegas de trabalho					
9	Ter equilíbrio emocional em situações adversas					
10	Tratar as pessoas sem distinção, independente do nível hierárquico					
11	Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se em vários contextos sócio-profissionais					
12	Responder com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais					
13	Ter uma atitude ativa e dinâmica					
14	Executar de forma autônoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas					
15	Tomar iniciativas no sentido de resolução de problemas que surgem no âmbito de sua atividade					
16	Trazer idéias para desenvolver os produtos/serviços já existentes					
17	Apresentar idéias de novos produtos/serviços a serem desenvolvidos					
18	Apresentar alternativas criativas para melhorar os procedimentos					
19	Trazer soluções criativas quando faltam recursos (financeiros ou não) para um projeto					
20	Auxiliar os colegas de trabalho na resolução de problemas					
21	Esclarecer as dúvidas de trabalho dos colegas					
22	Integrar-se em equipes multidisciplinares, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho					
23	Partilhar informações e conhecimentos com os colegas					
24	Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho					
25	Ter postura flexível quando sua idéia não é a que prevalece					
26	Aceitar opiniões e sugestões de mudanças que contribuam para a melhoria de produtos, serviços ou processos					
27	Ser flexível para implantar mudanças necessárias					
28	Busca informações com equipe, departamentos ou documentos para a tomada de decisão					
29	Ter a percepção de tempo ideal da tomada de decisão, não sendo precipitado e não sendo tardio na escolha					
30	Analisar os riscos e as oportunidades de todas as alternativas possíveis para a tomada de decisão					
31	Ser seguro e firme na decisão tomada, promovendo um clima de confiança					
32	Promover o desenvolvimento da equipe por meio de ações de capacitação e feedback					
33	Define as responsabilidades e tarefas dos elementos da sua unidade em função das suas aptidões					
34	Transmitir os objetivos, estratégias e planos de ação com clareza e objetividade					
35	Atua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho					
36	Ser ético na relação com os clientes e colegas de trabalho (reconhecer e valorizar a conduta correta)					
37	Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (sem discriminação)					
38	Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas e éticas do serviço					
39	Cumprir com as orientações previstas no código de ética da área					
40	Acompanhar a literatura sobre Biblioteconomia, Ciência da Informação e áreas correlatas					
41	Participar de eventos da área					
42	Procurar atualizar seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente					
43	Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidades de melhoria					
44	Ter compreensão do SIBI (estrutura, funcionamento, missão, políticas ....)					
45	Perceber o impacto da atividade que realiza nas demais unidades da organização					
46	Visualizar se uma ação está alinhada à missão e à visão do SIBI					
47	Conhecer todas as unidades do SIBI para compreender as necessidades dos clientes internos/externos					
48	Manter local de trabalho organizado, facilitando a localização de objetos e documentos					
49	Determinar objetivos e metas com prazos possíveis de serem executados					
50	Estabelecer prioridades na sua ação, centrando-se nas atividades com valor para o serviço					
51	Planejar e priorizar a realização das tarefas, utilizando o tempo de forma eficaz					
52	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade					
53	Executar ações e processos de acordo com as normas e procedimentos estabelecidos					
54	Tomar as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro					
55	Elaborar manuais de serviços e procedimentos					

**ANEXO 1 – ORGANOGRAMA OFICIAL DO SIBI – UFPR**

## ORGANOGRAMA OFICIAL – SIBI-UFPR

